



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení výkonnosti společnosti Praclík, a.s.

Performance Evaluation of the Praclík, a.s. Company

Student: Bc. Andrea Šobichová

Vedoucí diplomové práce: Prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Andrea Šobichová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Hodnocení výkonnosti společnosti Praclík, a.s.**  
**Performance Evaluation of the Praclík, a.s. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
  3. Aplikace stanoveného postupu a metod řešení předmětné problematiky v podmínkách společnosti Praclík, a.s.
  4. Hodnocení zjištěných výsledků
  5. Návrh opatření a postupu jejich implementace pro zvýšení současné úrovně výkonnosti společnosti Praclík, a.s.
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha:Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.  
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.  
PALEPU, Krishna G. a Paul M. HEALY. *Business Analysis&Valuation: using, financial statements*. 4th ed. New York: Mason, 2008. ISBN 978-0-423-30292-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

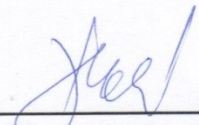
Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



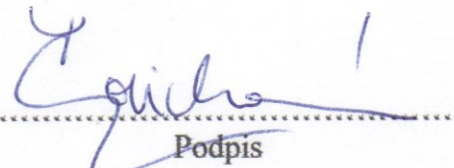
  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty



### **Miestoprísahažné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a vypracovala som ju samostatne na základe uvedenej literatúry. Ďalej prehlasujem, že citácia použitých prameňov v diplomovej práci je úplná, a že som v práci neporušila autorské práva (v zmysle zákona č.121/2000 Zb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Ostrave dňa 25.04.2014

  
.....  
Podpis

## **Pod'akovanie**

Rada by som pod'akovala prof. Ing. Petrovi Šnapkovi, DrSc. za jeho odborné vedenie, cenné rady a pripomienky, ktorými prispel k vypracovaniu tejto diplomovej práce. A tiež za pomoc a obetavý prístup pri odborných konzultáciách.

Taktiež by som rada pod'akovala všetkým zamestnancom spoločnosti Praclík, a.s., ktorí mi boli nápomocní pri písaní tejto práce.

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>2 Charakteristika a teoretické vymedzenie predmetnej problematiky, postupu a metód jej riešenia .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Výkonnosť podniku .....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Prístupy k meraniu výkonnosti podniku.....	8
2.1.2 Postup pri meraní a riadení výkonnosti.....	9
<b>2.2 Finančná analýza a podniková výkonnosť .....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Definícia, účel a členenie finančnej analýzy .....	10
2.2.2 Zdroje informácií pre finančnú analýzu .....	11
2.2.3 Metódy a postup finančnej analýzy.....	13
2.2.4 Technická analýza.....	15
2.2.5 Analýza pomerových ukazovateľov.....	18
2.2.6 Analýza sústav ukazovateľov .....	24
2.2.7 Analýza syntetických ukazovateľov.....	25
2.2.8 Slabé stránky finančnej analýzy.....	25
<b>2.3 Analýza interných činiteľov .....</b>	<b>26</b>
2.3.1 Analýza kvantitatívnych výsledkov podniku.....	26
2.3.2 Analýza kvalitatívnych výsledkov podniku.....	27
2.3.3 Krátkodobá výrobová analýza .....	29
<b>2.4 Výkonnosť podniku a efektívnosť .....</b>	<b>30</b>
2.4.1 DEA analýza .....	30
2.4.2 DEA modely .....	32
<b>2.5 Moderné prístupy hodnotenia výkonnosti podniku .....</b>	<b>32</b>
2.5.1 Tržná pridaná hodnota MVA .....	33
2.5.2 Ekonomicky pridaná hodnota EVA.....	33
<b>2.6 Metodika .....</b>	<b>34</b>
<b>3 Aplikácia stanoveného postupu a metód riešenia konkrétnej predmetnej situácie v podmienkach spoločnosti Praclík, a.s. ....</b>	<b>35</b>

<b>3.1</b>	<b>Predstavenie spoločnosti.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2</b>	<b>PEST analýza.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3</b>	<b>SWOT analýza.....</b>	<b>55</b>
<b>3.4</b>	<b>Finančná analýza.....</b>	<b>44</b>
3.4.1	<i>Vertikálna a horizontálna analýza súvahy.....</i>	44
3.4.2	<i>Vertikálna a horizontálna analýza výkazov zisku a strát.....</i>	47
3.4.3	<i>Pomerová analýza.....</i>	48
3.4.4	<i>Pyramidálny rozklad rentability vlastného kapitálu.....</i>	53
3.4.5	<i>Pyramidálny rozklad pridanej hodnoty .....</i>	54
<b>3.5</b>	<b>Analýza Kvantitatívnych výsledkov spoločnosti Praclík, a.s. ....</b>	<b>55</b>
3.5.1	<i>Analýza objemových ukazovateľov .....</i>	57
3.5.2	<i>Analýza sortimentu .....</i>	59
<b>3.6</b>	<b>Analýza kvalitatívnych výsledkov spoločnosti Praclík, A.s.....</b>	<b>61</b>
<b>3.7</b>	<b>Krátkodobá výrobková analýza pre pekárenskú výrobu.....</b>	<b>61</b>
3.7.1	<i>Analýza príspevku zisku u pekárskej výroby .....</i>	62
3.7.2	<i>Analýza preferencií sortimentnej skupiny u pekárskej výroby prostredníctvom multikriteriálneho hodnotenia.....</i>	62
<b>3.8</b>	<b>Výkonnosť podniku Praclík a.s. a efektívnosť .....</b>	<b>63</b>
3.8.1	<i>Analytické hodnotenie výkonnosti podniku.....</i>	63
3.8.2	<i>Zhrnutie čiastkových poznatkov.....</i>	66
3.8.3	<i>DEA analýza sortimentných skupín pekárenských výrobkov spoločnosti Praclík, a.s.</i>	68
<b>3.9</b>	<b>Analýza výroby možných sortimentných skupín pekárskej výroby s cieľom maximalizácie zisku.....</b>	<b>70</b>
3.9.1	<i>Zistenie celkových nákladov a ich rozdelenie na fixné a variabilné náklady.....</i>	70
3.9.2	<i>Zistenie prácnosti jednotlivých sortimentných skupín o obmedzenia výroby.....</i>	70
3.9.3	<i>Krycí príspevok pre jednotlivé sortimentné skupiny.....</i>	71
3.9.4	<i>Čas potrebný pre spracovanie zakázky.....</i>	71
<b>3.10</b>	<b>Ekonomická pridaná hodnota spoločnosti Praclík, a.s.....</b>	<b>72</b>
3.10.1	<i>Ekonomická pridaná hodnota a jej vývoj.....</i>	75
3.10.2	<i>Pyramidálny rozklad EVA .....</i>	76

3.10.3 Analýza citlivosti EVA .....	77
<b>4 Hodnotenie zistených výsledkov .....</b>	<b>79</b>
<b>5 Návrh opatrení a postupov ich implementácie pre zvýšenie súčasnej úrovne výkonnosti spoločnosti Praclík, a.s. ....</b>	<b>83</b>
<b>5.1 Návrh modelu Balanced Scorecard .....</b>	<b>85</b>
5.1.1 Stanovenie cieľov pre jednotlivé perspektívy a návrh meradiel pre sledovanie úrovne dosahovanie strategických cieľov .....	86
5.1.2 Vzťah príčin a následkov .....	88
5.1.3 Ďalšie kroky postupu .....	88
<b>6 Záver .....</b>	<b>89</b>
<b>Použitá literatúra.....</b>	<b>91</b>
<b>Zoznam skratiek.....</b>	<b>95</b>
<b>Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce</b>	
<b>Zoznam príloh</b>	
<b>Prílohy</b>	



# 1 Úvod

Všeobecne možno povedať, že samotné slovo výkonnosť patrí k tým, s ktorými sa bežne stretávame v každodennom živote, či už v spojitosti so športom, s domácimi elektrospotrebičmi, automobilmi, či počítačmi. Čo si má človek predstaviť pod pojmom výkonnosť podniku? Je to počet vyrobených výrobkov? Je treba brať do úvahy len bezchybné výrobky alebo všetky tie, ktoré opustia výrobnú linku? A čo podniky, ktoré poskytujú služby? Posudzuje sa výkonnosť podľa počtu obslužených zákazníkov? Alebo sa má skôr výkonnosť uberať smerom zameraným na tržný podiel či úspešnosť obstaratia v konkurenčnom boji?

Cieľom tejto práce je zhodnotiť súčasnú výkonnosť vybraného podniku pomocou tradičných a moderných metód hodnotenia výkonnosti. V prípade, že budú odhalené slabé miesta znižujúce súčasnú úroveň výkonnosti vybraného podniku, budú navrhnuté možné opatrenia pre odstránenie týchto slabín, ako aj postup pre implementáciu týchto návrhov.

Diplomovú prácu možno rozdeliť na tri časti. Prvá časť bude poskytovať teoretické východiská pre pochopenie problematiky výkonnosti podniku ako aj prístupov jej merania. Druhá časť sa bude zaoberať aplikáciou stanoveného postupu metód riešenia konkrétnej predmetnej situácie v podmienkach reálneho výrobného podniku vystupujúceho v tejto práci pod fiktívnym názvom Praclík, a.s. Súčasťou tejto časti bude charakteristika podniku, štruktúra produkcie, finančná analýza, analýza produktívnosti, či analýza výrobkovej štruktúry. Tretia časť bude obsahovať záverečné hodnotenia a návrhy na zlepšenie.

Podkladmi pre diplomovú prácu budú jednak interné informácie spoločnosti, ako sú výkaz zisku a strát, súvaha či finančné plány. Tie budú doplnené o informácie získané rozhovormi s vedúcim ekonomického úseku a o informácie zverejňované Slovenským štatistickým úradom, Ministerstvom priemyslu a obchodu Českej republiky a Európskym štatistickým úradom Eurostat.

Prínosom tejto diplomovej práce by mohli byť prípadné návrhy opatrení a ich postup implementácie do podniku, ktoré by pomohli odstrániť nedostatky zistené pri hodnotení súčasnej výkonnosti spoločnosti Praclík, a.s. Následná implementácia týchto opatrení by mohla viesť k efektívnejšiemu a konkurencieschopnejšiemu vykonávaniu podnikateľskej činnosti spoločnosti a vytváraniu väčšej hodnoty pre jej zainteresované skupiny.

## 2 Charakteristika a teoretické vymedzenie predmetnej problematiky, postupu a metód jej riešenia

Pre úspešné fungovanie podniku je potrebné analyzovať ekonomické javy a procesy, ktoré majú vplyv na výkonnosť podniku. Rozbor výkonnosti podniku vytvára potom podklad pre úspešné riadenie a zvládnutie rozhodovacích problémov v podniku. Táto kapitola má za úlohu vytvoriť informačnú základňu potrebnú pre pochopenie problematiky analýzy výkonnosti podniku a pre zvládnutie praktickej časti. V úvode kapitoly sú objasnené základné pojmy a prístupy merania výkonnosti. V hlavnej časti sú následne rozobraté konkrétne metódy, ktoré budú použité v praktickej časti tejto práce a v závere kapitoly je priblížená metodika.

### 2.1 VÝKONNOSŤ PODNIKU

**Výkonnosť použitá v prostredí ekonomickom či priemyselnom predstavuje schopnosť danej jednotky dosahovať určitý výsledok, výkon.** Tento výsledok je porovnateľný vzhľadom k určitým kritériám s výsledkami, výkonmi, iných jednotiek. Súčasná doba, ako píše autori Kaplan a Norton (2007) zmenila požiadavky na výkonnosť podniku a jeho konkurencieschopnosť. Už nestačí aby výrobný podnik dokázal využívať len úspory z rozsahu. Informačná éra prináša požiadavky na schopnosť flexibility či schopnosť využívať svoje hmotné a neviditeľné aktíva.

Dluhošová (2010) vysvetľuje, že **výkonnosť podniku, môže byť každým subjektom hodnotená inak.** Vlastníka zaujíma návratnosť jeho vložených prostriedkov, zamestnanca danej organizácie zasa výška mzdy či pracovné podmienky. Všeobecne však možno povedať, že pod pojmom výkonnosť podniku si predstavíme charakteristiku, ktorá popisuje to, ako skúmaný podnik vykonáva určitú činnosť.

**Merania a riadenie výkonnosti,** ako píše Aschenbrennerová (2010), by malo odzrkadľovať nielen vplyv vnútorného prostredia, v rámci ktorého dochádza k premene (transformácii) vstupov na výstupy, ale zároveň i vplyv vonkajšieho prostredia. Predsa len výkonnosť podniku závisí do veľkej miery i od toho, aký vzťahy má podnik s dodávateľmi, zákazníkmi či od vplyvu ďalších osôb, ako sú bankové inštitúcie, štátne orgány a pod.

Wagner (2009) vysvetľuje, že výkonnosť podniku má v sebe dve dimenzie. Jednak je to **dimenzia efektívnosti**- *robiť správne veci*. Efektívnosť má v sebe dve zložky v podobe **účelnosti** (činnosti vykonávané spoločnosťou by mali predstavovať reakcie na požiadavky trhu, mali by mať konkrétny účel) a **hospodárnosti** (vykonané činnosti by mali byť s primeranými nákladmi). Ide teda o dimenziu v spojitosti s voľbou činnosti, ktorú podnik uskutočňuje, a zároveň je dôležité, aké ekonomické účinky priniesli vložené prostriedky, či samotné vstupy neboli vyššie ako výstupy, ktoré boli dosiahnuté pomocou procesu transformácie. Druhou **dimenziou** je **účinnosť**- *robiť veci správne*, tzn. ako je uskutočňovaná už zvolená činnosť, čiže či sa podniku darí realizovať to, čo si naplánoval, či jeho výsledky odpovedajú stanoveným podnikovým cieľom, či sú tam nejaké odchýlky, ak áno, či sú kladné alebo, naopak, záporné. Znamená to, že zvyšovanie výkonnosti je možné dosiahnuť zvyšovaním kvality a/alebo znižovaním nákladov a času.

### 2.1.1 Prístupy k meraniu výkonnosti podniku

**Meranie výkonnosti** definuje Synek (2011, str.413) ako: „**proces, ktorý kvantifikuje účinnosť a účelnosť plánovaných a realizovaných operácií**“. Týmto procesom sú získavané vhodné dáta, ktoré sú ďalej triedené, analyzované a na záver interpretované. Vďaka adekvátnemu systému merania výkonnosti môže podnik následne urobiť kvalifikované rozhodnutia, pričom získané výsledky majú širokú oblasť uplatnenia. Výsledky získané systémom merania výkonnosti podniku nepopisujú len to čo sa v tom podniku odohráva, ale zároveň majú i ovplyvňujúci charakter, pretože môžu mať pozitívny, ale aj negatívny vplyv na správanie a jednanie osôb, ktoré môžu svojím pôsobením skúmanú činnosť ovplyvniť.

V dnešnej dobe má organizácia na výber z **veľkého množstva rôznych prístupov a postupov riadenia a merania výkonnosti podniku**, neexistuje však ideálne či univerzálne meradlo výkonnosti. Všeobecne možno povedať, že zvolený prístup by mal viesť **k naplneniu poslania a stratégie organizácie**. Výber konceptu závisí tiež od toho, z **akého pohľadu má byť výkonnosť meraná**, či ide o výkonnosť z **pohľadu zvonku** (*majitelia, zákazníci, dodávatelia*) alebo z **pohľadu vnútorného** (*výrobný manažér, manažér kvality a pod.*) a podľa tohto sa dá potom i rozhodnúť, aké ukazovatele pre meranie výkonnosti zvoliť. Pri výbere je tiež nutné si uvedomiť, aké činnosti sú zahrnuté v **hodnotovom reťazci** daného podniku a zohľadniť to pri stanovení kritérií výkonnosti. V prílohe 1 vidíme možný koncept merania a riadenia výkonnosti podniku a v prílohe 2 hodnotový reťazec doplnený o príklady činností spadajúcich pod jednotlivé aktivity pekárne.

Po vyjasnení všetkých týchto otázok stojí podnik pred voľbou **hodnotiacich kritérií**, pomocou ktorých bude merať svoju výkonnosť, pričom v dnešnej dobe pri hodnotení výkonnosti podniku nestačí používať len **finančné ukazovatele**, ale i **ukazovatele nefinančné**. Ako objasňujú Kaplan a Norton (2007), určitým problémom je skutočnosť, že tieto ukazovatele používajú spoločnosti len akúsi taktickú spätnú väzbu. Po tomto kroku môže podnik začať s meraním skutočných ukazovateľov, ktoré dosahuje. Tieto namerané hodnoty potom porovnáva s predpokladaným výkonom a určuje odchýlky, ako aj možné príčiny týchto odchýliek. Na základe získaných výsledkov je potrebné stanoviť kroky, ktoré vedú k opatreniam smerujúcim k zlepšeniu súčasnej vyhodnotenej situácie.

V rámci voľby vhodného konceptu riadenia a merania výkonnosti je možné sledovať, ako uvádzajú Knápková a Pavelková (2009, str.16) „vojnu ukazovateľov“. Podľa autoriek na jednej strane stoja **tradičné (klasické) prístupy**, ktorých východiskom je predovšetkým maximalizácia zisku. Tieto prístupy pracujú s veľkým množstvom ukazovateľov. Klasickými ukazovateľmi výkonnosti podniku sú napríklad *absolútna hodnota zisku*, *hotovostný tok* či *ukazovatele rentability*. Klasický prístup hodnotenia výkonnosti má jednu značnú nevýhodu - potrebuje dodatočné informácie či už o vývoji likvidity alebo zadlženosti. Výsledkom toho je potom to, že ak sa podnik rozhodne pri hodnotení svojej výkonnosti pre tradičné prístupy, využije k tomu metódy a nástroje finančnej analýzy. Na strane druhej stoja **moderné prístupy**, pre ktoré je dôležité dosiahnuť zvýšenie hodnoty prostriedkov, ktoré vlastníci vložili do podniku. Pre moderné prístupy je typická práca s ukazovateľmi zahŕňajúcimi ekonomický zisk. Príkladom moderných ukazovateľov je napríklad *ekonomicky pridaná hodnota (EVA)*, *tržne pridaná hodnota (MVA)* či *CFROI*, okrem toho sa v súčasnosti dostáva i prístup DEA (analýza obáľkových údajov).

### 2.1.2 Postup pri meraní a riadení výkonnosti

Pri analýze hodnotenia výkonnosti by mal podnik postupovať v dvoch krokoch. Prvým krokom je **súhrnná analýza podniku**, ktorá sa zoberá výsledkami podniku. Základom takejto analýzy je finančná analýza, ktorá poskytne informácie o finančnom zdraví podniku, vzhľadom ku skutočnosti, že finančná situácia je dôsledkom efektívnosti fungovania podnikovej ekonomiky. Po zistení finančnej situácie je potrebné zaoberať sa činiteľmi, ktoré ju ovplyvnili. Tieto činitele možno rozdeliť na **interné** a **externé**. **Externé činitele** pôsobia na podnik zvonku a podnik nemôže ich pôsobenie ovplyvniť. Pre určenie takýchto činiteľov sa používa napríklad *PEST analýza* (prípadne jej modifikácie). **Interné činitele** pochádzajú

z vnútorného prostredia podniku a vplyv týchto činiteľov môže podnik vhodnými zásahmi ovplyvniť. Samotné interné činitele sú podrobené ďalšej analýze, pričom, ako uvádza Zalai (2002), ich možno rozdeliť do dvoch skupín, a to na **činitele v podobe kvantitatívnych výsledkov** (*vypovedajú o objeme podnikovej činnosti*) a **činitele v podobe kvalitatívnych výsledkov** (*vypovedajú o úrovni zhodnocovania podnikových procesov*). Ako autor ďalej vysvetľuje, kvalitatívne a kvantitatívne výsledky by mali byť skúmané najskôr oddelene a následne by malo dôjsť k ich integrácii. To umožňuje **výrobová analýza**.

**Súhrnná analýza** podniku umožní odhaliť slabé miesta fungovania podnikovej ekonomiky. Tieto slabiny sa stávajú základom **pre druhý krok** pri meraní a riadení podnikovej výkonnosti- pre **analýzu parciálnych výsledkov**, ktorá má napomôcť odstrániť zistené slabiny.

## 2.2 FINANČNÁ ANALÝZA A PODNIKOVÁ VÝKONNOSŤ

Súčasnosť sa vyznačuje veľkou premenlivosťou ekonomického prostredia, a ak chce podnik byť v takomto prostredí úspešný, potrebuje *rozvíjať svoje schopnosti, učiť sa novým zručnostiam, vedieť určiť faktory determinujúce jeho prosperitu, či poznať príčiny jeho úspechu prípadne neúspechu*. Firmy by pri rozbere svojej výkonnosti len ťažko zhodnotili danú situáciu a možný očakávaný budúci vývoj bez poznatkov o svojom **finančnom zdraví**. Tu využívajú nástroj v **podobe finančnej analýzy, ktorá vytvára vhodný podklad pre kvalitné fungovanie podniku**. Ukazovatele finančnej analýzy umožňujú identifikovať kľúčové faktory, ktoré majú zásadný vplyv na výkonnosť podniku.

### 2.2.1 Definícia, účel a členenie finančnej analýzy

Pri študovaní literatúry o finančnej analýze nachádzame veľké množstvo definícií o tom, čo to finančná analýza vlastne je. Za jednu z najvýstižnejších definícií podľa Růčková (2008, str.9) sa dá považovať tú, ktorá hovorí že: „**finančná analýza predstavuje systematický rozbor získaných dát, ktoré sú obsiahnuté predovšetkým v účtových výkazoch**.“ Inú o niečo obsiahlejšiu definíciu uvádza Sedláček (2009, str.3): „Finančná analýza podniku je ponímaná ako metóda hodnotenia finančného hospodárenia podniku, pri ktorej sa získané dáta triedia, agregujú, pomerujú medzi sebou navzájom, kvantifikujú sa vzťahy medzi nimi, hľadajú kauzálne súvislosti medzi dátami a určuje sa ich vývoj.“

Finančnú analýzu teda možno považovať **za nástroj diagnózy ekonomického systému podniku**, ktorý odhalí silné a slabé stránky podniku, jeho minulé hospodárenie ako aj súčasné finančné zdravie. **Účelom finančnej analýzy**, ako vysvetľujú Pavelková, Knápková a Šteker (2013), je jednak *vytvoriť obraz o tom či firma je schopná splácať svoje záväzky, ako efektívne prípadne neefektívne využíva svoje aktíva a jednak poskytnúť informácie, ktoré slúžia ako podklad pre ďalšie rozhodovanie týkajúce sa otázok umiestenia voľných peňažných prostriedkov, rozdelenia zisku či skladby optimálnej kapitálovej štruktúry.*

Růčková a Roubičková (2012) vysvetľujú, že finančná analýza môže byť spracovaná na viacerých úrovniach. Konkrétne sú rozlišované štyri úrovne a to **medzinárodná analýza, analýza národného hospodárstva, analýza odvetvia a podniková analýza**. Samotná **podniková analýza** sa ďalej ešte člení na *analýzu kvantitatívnu a kvalitatívnu*, pričom kvantitatívna analýza skúma predovšetkým účtovné výkazy podniku, zatiaľ čo kvalitatívna upriamuje svoj pohľad na kvalitu manažmentu, image firmy či štruktúru vlastníctva.

Okrem tohto členenia finančnej analýzy nachádzame v literatúre členenie na **internú a externú finančnú analýzu**. **Pre externú analýzu**, ako píše Synek (2011), sú zdrojom informácií predovšetkým finančné výkazy, ktoré sú bežne dostupné. Ide o analýzu, ktorá *je vykonávaná zvonku, či už bankami, dodávateľmi, odbormi či štátnymi finančnými inštitúciami*. Naproti tomu **interná analýza** čerpá informácie, ktoré nie sú bežne dostupné verejnosti. Ide napríklad o manažérske účtovníctvo alebo vnútropodnikové kalkulácie. Jedná sa o nástroj, ktorý *je vykonávaný nielen finančnými manažérmi, ale často celým vrcholovým riadením podniku*.

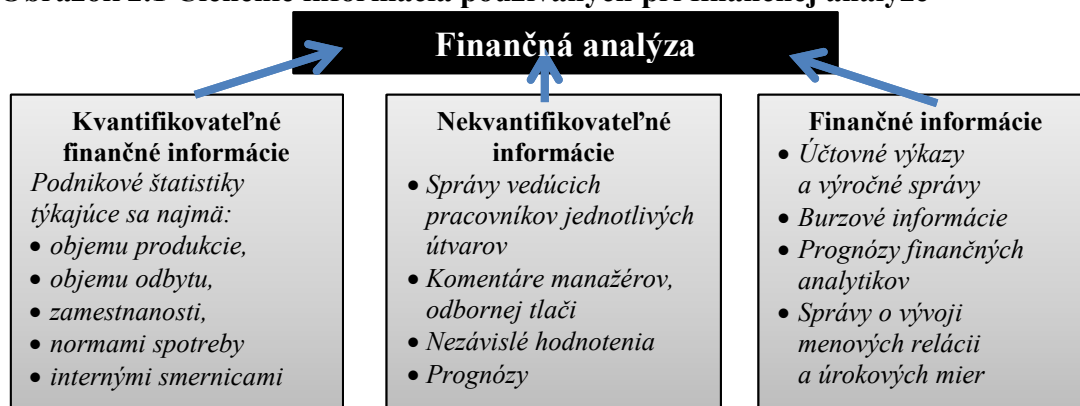
### **2.2.2 Zdroje informácií pre finančnú analýzu**

Organizácia má k dispozícii **širokú škálu informačných zdrojov**, ktoré môže použiť pri finančnej analýze. Podľa Synek (2002) nemusí firma pri finančnej analýze využívať len interné zdroje ako sú *finančné výkazy, výročné správy či údaje manažérskeho účtovníctva*. Môže použiť i informácie pochádzajúce z externých zdrojov týkajúce sa ostatných podnikov. Zdrojom informácií môžu byť v tomto prípade napríklad *Obchodný vestník* či *Štatistické ročenky SŠÚ*. Je dôležité si uvedomiť, že **úspešnosť analýzy** je determinovaná jednak *kvalitou informácií* a jednak *použitím vhodných nástrojov analýzy relevantných dát*. Samozrejme, že je potrebné, aby informácie boli nielen kvalitné ale aj komplexné, keďže je nutné pri hodnotení finančného zdravia podniku podchytiť všetky dáta, ktoré by toto



hodnotenie mohli skresliť. Nasledujúci obrázok 2.1 ukazuje jedno z možných členení informácií používaných pri finančných analýzach, ako aj príklady.

**Obrázok 2.1 Členenie informácií používaných pri finančnej analýze**



*Zdroj: vlastné spracovanie podľa Růčková a Roubičková (2012, str.81)*

Ako uvádza Růčková (2008) **najčastejším využívaným zdrojom** informácií sú finančné výkazy v podobe súvahy, prehľadu finančných tokov a výkazu zisku a strát, ktoré poskytujú informácie celej rade užívateľov. Dluhošová (2010) dopĺňa, že kvalitná finančná analýza by mala využívať i výkazy v podobe vnútro podnikového účtovníctva, burzové informácie či prognózy vedenia firmy.

### Súvaha

Súvahu, alebo tiež aj bilanciu, definuje Synek (2011, str.48) ako: „**písomný prehľad obvykle vo forme účtu, na ktorého ľavej (debetnej) strane je zachytené konkrétne zloženie majetku podniku, tj. všetky jeho aktíva, a na pravej (kreditnej) strane všetky kapitálové zdroje (pramene), tj. pasíva.**“ Pri práci s údajmi z tohto účtovného výkazu, ako píše Kislingerová (2001), je potrebné brať do úvahy skutočnosti ako *princíp oceňovania v historických cenách pre majetkové časti, metódu odpisovania majetku či spôsob oceňovania pohľadávok*, pretože tie majú značný vplyv na vypovedaciu schopnosť. Úskalím vzhľadom k vypovedacej schopnosti údajov je podľa Růčková (2005) skutočnosť, že tieto údaje *nevytvárajú obraz o dynamike spoločnosti*.

### Výkaz ziskov a strát

Výkazov ziskov a strát, tiež známy pod názvom **výsledovka**, ako vysvetľuje Kislingerová (2001), **je tvorený rozdielom výnosov a nákladov**. Ukazuje teda, **aký efekt, hospodársky výsledok, dosiahol podnik využívaním svojho majetku a zdrojov za určitý**

**časový interval.** Keďže tento výkaz pracuje s tokovými veličinami a odzrkadľuje zmeny za periódy, podľa Lee, Lee a Lee (2009), je možné ho považovať za omnoho dynamickejši v porovnaní so súvahou. Porovnaním týchto výkazov je možnosť lepšie nahliadnuť do podnikových operácií, tvorby zisku a finančných rozhodnutí v čase.

Súvaha spolu s výkazom zisku a strát sú **záväznou súčasťou účtovnej závierky**. Všeobecné náležitosti, ako aj obsah účtovnej závierky záväzne upravuje Ministerstvo financií, ktoré sa riadi § 4 ods. 2 zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve. Účtovnú závierku v sústave podvojného účtovníctva tvorí podľa § 17 ods. 3 súvaha, výkaz ziskov a strát a poznámky.

### **Poznámky a prehľad finančných tokov**

V poznámkach je možné nájsť ďalší dôležitý zdroj slúžiaci pre finančnú analýzu a tým je prehľad o finančných tokoch. **Prehľad finančných tokov**, alebo aj **výkaz cash flow**, je užitočný *pri hodnotení využívania podnikových peňažných prostriedkov či pri rozhodnutiach o tom ako tieto prostriedky vzrástli*. Tento výkaz ukazuje, **aký čistý rast alebo pokles v hotovosti je spôsobený zmenou zloženia súčasných aktív a pasív**.

### **Poznámky a prehľad zmien vlastného imania**

Tento výkaz, ako vysvetľujú Knápková, Pavelková a Šteker (2013, str.57): „**má vysvetliť u každej položky vlastného imania rozdiel medzi jej počiatočným a konečným stavom** (s výnimkou výsledku hospodárenia za účtovné obdobie)“. Použitím tohto výkazu možno lepšie nahliadnuť do finančnej politiky manažéra a do vzťahu vlastníkov k podniku.

### **Výročná správa**

Pre spracovanie finančnej analýzy sa využíva i výročná správa. Tú, ako uvádza § 20 ods. 1 zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve, zostavujú povinne účtovné jednotky, ktoré musia mať účtovnú uzávierku overenú audítorom.

#### **2.2.3 Metódy a postup finančnej analýzy**

V súčasnej dobe je k dispozícii celý rad metód finančnej analýzy. Ako píše Růčková (2005), pri výbere vhodnej metódy by mala byť braná do úvahy **účelnosť metódy** (*mala by odpovedať vopred stanovenému cieľu*), jej **nákladnosť** a jej **spoľahlivosť**. Okrem týchto

kritérií je potrebné i zohľadniť to, pre koho je výstup z finančnej analýzy určený. V prílohe 2 je načrtnutý jeden z možných postupov pri finančnej analýze.

Po **úprave dát v rozvahe**, výsledovke a CF je potrebné zanalyzovať majetkovú a finančnú štruktúru. Pri **analýze majetkovej štruktúry** je sledovaný napríklad *podiel dlhodobého a obežného majetku, zmeny podielov DHM a DFM, zmeny hodnôt jednotlivých položiek majetku* (či došlo k nárastu, či poklesu, či tá zmena bola výrazná či primeraná a pod.) Čo sa týka **analýzy finančnej štruktúry**, tam sa sleduje, ako sa mení *napríklad položka vlastného kapitálu, aká forma financovania je uprednostňovaná, aké cudzie zdroje sú využívané a i.* Pri tejto analýze je dobré sa pozrieť i na tom aký je napríklad vývoj vlastného kapitálu v danom odvetví, či i iné podniky dávajú prednosť financovaniu z rovnakých zdrojov ako sledovaný podnik. Po tejto analýze je nutné vykonať **analýzu nákladov a výnosov**. Sleduje sa napríklad to, či výnosy odpovedajú charakteru podnikania podniku, aký podiel jednotlivých výnosov je na celkovej výške výnosov, či to, ako sa menili náklady, čo sa najviac na tejto zmene podieľalo, aké sú najvýznamnejšie položky v nákladoch. Ďalej nasleduje **analýza zisku**, zisťuje sa, aký podiel čistého zisku ostal v podniku, koľko pripadlo veriteľom, aká časť pripadne štátu vo forme daní. Taktiež je potrebné pri finančnej analýze sledovať, ako sa **vyvíjal cash flow**. Touto analýzou zistíme, čo je *hlavným zdrojom finančných prostriedkov*, či podnik realizuje investičné aktivity, čo spôsobilo prípadné zmeny peňažných prostriedkov. Po tejto analýze by nemala chýbať **analýza čistého pracovného kapitálu** (teda zistiť či podnik vytváral prostriedky pre krytie neočakávaných záväzkov) a **analýza pomerových a súhrnných ukazovateľov**. Ako píše Knápková a Pavelková (2009) pre lepšiu orientáciu manažéra vo výsledkoch finančnej analýzy je vhodné použiť následne SPIDER analýzu. Navyše je dobré urobiť i akési zhrnutie klasických ukazovateľov výkonnosti, vďaka čomu je možné potom sledovať, či vývoj ukazovateľov odpovedá i informáciám o súčasnej situácii podniku, či došlo k výrazným zmenám a pod. Klasické ukazovatele môžu byť potom doplnené o moderné ukazovatele ako je napríklad **EVA**.

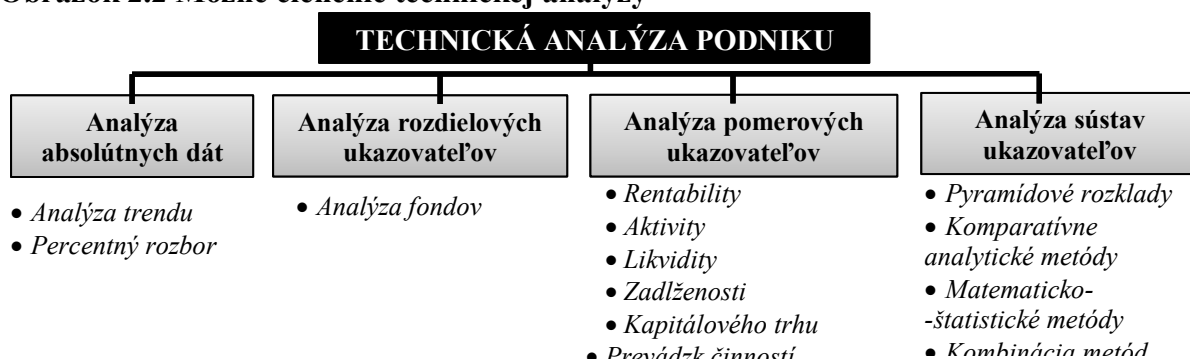
Klasickú finančnú analýzu tvoria dve navzájom prepojené časti, a to **fundamentálna analýza** a **technická analýza**. **Fundamentálna**, alebo aj kvalitatívna, analýza spočíva vo *využívaní rozsiahlych znalostí súvislostí medzi ekonomickými a mimoekonomickými javmi, subjektívnych odhadoch odborníkov a ich skúseností*. **Technická analýza** využíva pri rozbere finančného hospodárenia podniku informácie skôr kvantitatívneho charakteru. Ako uvádza Růčková (2008), tieto dva prístupy sú si veľmi blízke, vzhľadom k tomu, že *hodnotenie*

výsledkov technickej analýzy bez fundamentálnych znalostí ekonomických dejov a procesov by bolo veľmi náročné. Okrem tohto členenia sa stretávame i s členením, ktoré berie do úvahy časový horizont. V takomto prípade ide o **analýzu ex post** (pracuje s retrospektívnymi údajmi) a **analýzu ex ante** (je zameraná na prognózovanie budúcnosti, teda na možné ohrozenia a možný vývoj v nasledujúcich rokoch).

#### 2.2.4 Technická analýza

Technickú analýzu podniku, ako ukazuje obrázok 2.2, je možné rozčleniť do niekoľkých analýz, ktoré ako celok predstavujú komplexný pohľad na finančné hospodárenie podniku. Pridelenie jednotlivých analýz do kategórií na obrázku 2.2. nemusí byť striktne dodržané, kedy napríklad horizontálna analýza môže byť použitá i v rámci analýzy pomerových ukazovateľov.

Obrázok 2.2 Možné členenie technickej analýzy



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Sedláček (2009, str. 10)

Analýza absolútnych dát pozostáva z dvoch analýz, a to z **horizontálnej analýzy** (analýza trendu) a **analýzy vertikálnej** (percentný rozbor). Tieto dve analýzy predstavujú východzí bod finančnej analýzy. Ako vysvetľuje Hnilica a Kislingerová (2005), obidve analýzy *napomáhajú vytvoriť obraz o pôvodných absolútnych údajov získaných z účtovných výkazov v určitých reláciách*. **Horizontálna analýza** sleduje, ako sa mení, vyvíja daná veličina v čase, tzn. že prostredníctvom tejto analýzy možno **kvantifikovať medziročné zmeny**. Pri horizontálnej analýze *sledujeme nielen pohyb danej položky v čase, ale aj intenzitu tohto pohybu*. Zmena môže byť vyjadrená v **absolútnych číslach** (diferenciou) alebo v **percentnom vyjadrení** (indexom). Pre matematické vyjadrenie indexu zmeny je možné použiť vzťah 2.1.

$$\text{zmena v \%} = \frac{\text{bežné obdobie} - \text{predchádzajúce obdobie}}{\text{predchádzajúce obdobie}} \cdot 100 \quad (2.1)$$

Nie vždy je možné pre medziročné porovnanie použiť percentnú zmenu. Ak nemožno vypočítať index (deliteľ je rovný nule) alebo položka mala v minulom období veľmi nízku hodnotu a v nasledujúcom roku obrovsky vzrástla, je potom vzhľadom k vypovedacej schopnosti lepšie použiť k vyjadreniu zmeny rozdiel, teda diferenciáciu. Matematický zápis ukazuje nasledujúci vzorec 2.2.

$$\text{zmena v absolútnych číslach} = \text{bežné obdobie} - \text{predchádzajúce obdobie} \quad (2.2)$$

**Vertikálna analýza** (označovaná i analýza komponentov) sa na rozdiel od horizontálnej analýzy zaoberá len jedným obdobím a **posudzuje štruktúru aktív a štruktúru pasív**. U **štruktúry aktív** sa sleduje, do čoho podnik investoval svoj kapitál. Sedláček (2009) vysvetľuje, že pre firmu je výnosnejšie vložiť svoj kapitál do dlhodobých aktív (*vzhľadom k možnosti dosiahnuť vyššej výnosnosti*), avšak firma by nemala zabúdať na správny pomer stálych a obežných aktív zaistujúcich likviditu ako aj na finančné riziká, ktoré daná investícia so sebou nesie. **Štruktúra pasív** vytvára obraz o cene zdrojov, za ktoré boli zadovážené dané aktíva (*aké drahé tieto zdroje boli*). Je jasné, že pre firmu je lacnejšie a aj výnosnejšie použiť krátkodobé cudzie zdroje, no pri využívaní takýchto zdrojov by nemala zabúdať na značne vysoké riziko, ktoré takáto forma financovania nesie. Výstup z tejto analýzy, podľa Kislingerová (2001), poskytuje *prehľad o tom, čo sa v danom podniku odohráva a umožňuje posúdiť do akej miery sa štruktúra blíži či odlišuje od štandardu v náväznosti na porovnateľné podniky*.

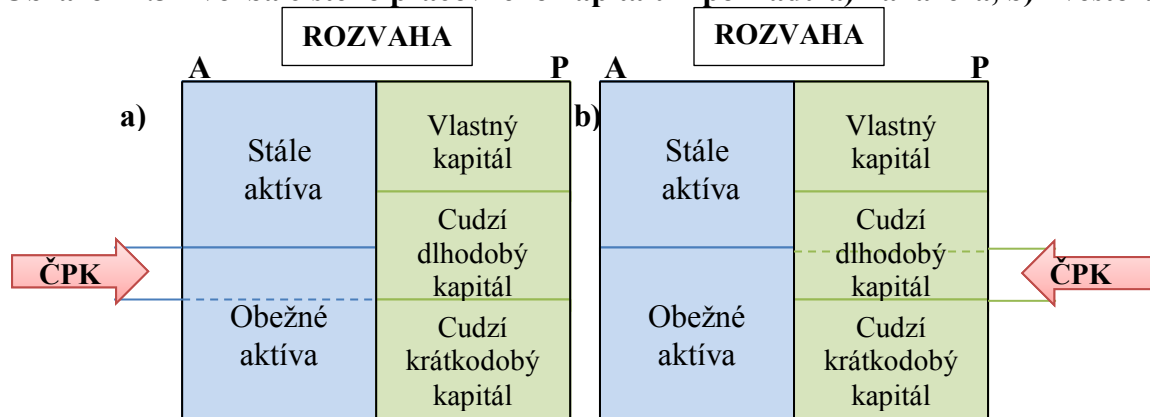
### 1.1.1 Analýza rozdielových ukazovateľov

**Rozdielové ukazovatele** sú využívané k analýze finančnej situácie podniku vo väzbe na jeho likviditu. Pri analýze rozdielových ukazovateľov sa pracuje s tzv. *fondmi finančných prostriedkov*. **Fond**, ako píše Sedláček (2009, str. 35): „je chápaný ako agregácia (zhrnutie) určitých stavových ukazovateľov vyjadrujúcich aktíva alebo pasíva, resp. ako rozdiel medzi súhrnom určitých položiek krátkodobých aktív a určitých položiek krátkodobých pasív (tzv. čistý fond)“. Za jeden z najvýznamnejších rozdielových ukazovateľov, podľa Knápkovej a Pavelkovej (2009), je považovaný **čistý pracovný kapitál**, kedy jeho výpočet ukazuje nasledujúci vzorec 2.3.

$$\text{čistý pracovný kapitál} = \text{obežný majetok} - \text{celkové krátkodobé dlhy} \quad (2.3)$$

Čistý pracovný kapitál teda *predstavuje časť obežného majetku, ktorý je financovaný z dlhodobého kapitálu*. Tvorbu čistého pracovného kapitálu možno naznačiť graficky- obrázok 2.3.

**Obrázok 2.3** Tvorba čistého pracovného kapitálu z pohľadu a)manažéra, b)investora



Zdroj: *vlastné spracovanie podľa Sedláček (2009, str. 36)*

Čistý pracovný kapitál, ako objasňujú Knápková a Pavelková (2009), zohráva dôležitú úlohu **pri platobnej schopnosti podniku**. Likvidita podniku závisí od toho, koľko relatívne voľného kapitálu má daný podnik k dispozícii, čiže na koľko krátkodobé likvidné aktíva prebývajú nad krátkodobými zdrojmi. V prípade prebytku možno hovoriť o dobrom finančnom zázemí a o tom, že podnik je likvidný. To, aký veľký je tento prebytok, závisí jednak od *obratnosti krátkodobých aktív* a jednak od *vonkajších okolností, ako sú napríklad stability trhu či pôsobenie konkurencie*. Čistý pracovný kapitál teda možno považovať za akúsi poistku pre prípad neočakávanej či nepriaznivej udalosti, pri ktorej dôjde k zaťaženiu podniku vysokým výdajom peňazí. Pri skúmaní príčin zmien čistého pracovného kapitálu je možné použiť analýzu cash flow, kedy môže byť sledovaná zmena na strane aktív alebo zmena na strane pasív.

Sedláček(2009) vysvetľuje, že obežné aktíva môžu obsahovať i málo likvidné položky ako sú napríklad nedobytné pohľadávky či nedokončená výroba. Preto pre výpočet okamžitej likvidity je lepšie použiť **čistý peňažný fond**.

$$\text{čistý peňažný fond} = \text{pohotovité peňažné prostriedky} - \text{okamžité splatné záväzky} \quad (2.4)$$

Okrem týchto dvoch rozdielových ukazovateľov, ako uvádza Kislingerová (2001), existuje i **peňažný pohľadávkový kapitál**. Tento ukazovateľ predstavuje akúsi strednú možnosť medzi vyššie uvedenými možnosťami výpočtu miery likvidity. Pri výpočte tohto



ukazovateľa sa očistia obežné aktíva od zásob a nelikvidných pohľadávok. Od takto získanej hodnoty odčítame na záver krátkodobé záväzky.

### 2.2.5 Analýza pomerových ukazovateľov

**Pomerové ukazovatele** sú považované za základný nástroj finančnej analýzy a vypočítajú sa ako podiel dvoch absolútnych ukazovateľov. Analýza pomerových ukazovateľov patrí medzi jednu z najobľúbenejších analýz vzhľadom k tomu, že *pomerne rýchlo a nízko nákladovo vytvára obraz o základných finančných charakteristikách podniku*. Zároveň pomerové ukazovatele môžu byť použité pre porovnanie viacerých firiem či ako vstupné údaje pre matematické modely. Takéto modely sú potom ďalej využívané či už pre prognózovanie budúceho vývoja, popísania závislosti či hodnotenie rizika.

Pri ich výpočte, ako píše Sedláček (2009), môžu byť zostavené ako podielové ukazovatele alebo vzťahové ukazovatele. **Podielové ukazovatele** predstavujú pomer určitej časti celku a celku samotného, napríklad *podiel cudzieho kapitálu k celkovému kapitálu*. Pri zostavovaní **vzťahových ukazovateľov** sú dávané do pomeru samotné veličiny, napríklad *pomer zisku k celkovým aktívam*. Postupom času sa vyvinulo množstvo pomerových ukazovateľov. Tie sú roztriedené do skupín podľa jednotlivých oblastí finančnej analýzy. Ako uvádza Synek (2011), americká prax pracuje s piatimi skupinami pomerových ukazovateľov. Toto rozdelenie zobrazuje nasledujúci obrázok 2.4. Vzorce pre výpočet jednotlivých ukazovateľov sú v prílohe 3.

**Obrázok 2.4 Rozdelenie pomerových ukazovateľov podľa americkej praxe**



*Zdroj: vlastné spracovanie podľa Synek (2011, str.354)*

**Ukazovatele likvidity**, ako vysvetľuje Synek (2011), *charakterizujú schopnosť podniku vyrovnať svoje záväzky v okamihu, keď nastane doba ich splatnosti*. Je potrebné si uvedomiť rozdielnosť dvoch termínov, a to likvidita podniku (schopnosť podniku hrať

svoje záväzky) a likvidita určitej zložky majetku (ako rýchlo a s akými nákladmi sa dokáže daná zložka majetku premeniť na peňažnú hotovosť).

Ak podnik nie je dostatočne likvidný, ako vysvetľuje Růčková (2005), môže to viesť k tomu, že nedokáže využiť ziskové príležitosti či možnej hrozbe insolventnosť, čiže neschopnosti hradiť svoje dlhy v čase ich splatnosti. Na strane druhej, ako píše Knápková a Pavelková (2009), môže sa stať, že v podniku je veľké množstvo prostriedkov umŕtvnených v zásobách, krátkodobom finančnom majetku a pohľadávkach. Výsledkom toho potom je, že je znížená výnosnosť podniku. Preto by sa mal podnik snažiť udržiavať vyváženú likviditu, t.j. takú, pri ktorej sú jednak dostatočne zhodnotené jeho prostriedky, a jednak je schopný splácať svoje záväzky včas. Likviditu podniku je potom možné vypočítať pomocou nasledujúcich ukazovateľov:

- **Bežná likvidita (current ration)**- býva tiež označovaná ako likvidita 3.stupňa a *meria platobnú schopnosť podniku z pohľadu kratšieho časového horizontu*. Tento ukazovateľ ukazuje, koľkokrát je podnik schopný uspokojiť svojich veriteľov tým, že by premenil v danom časovom okamihu všetky svoje obežné aktíva na hotovosť.

- **Pohotovú likviditu (quick ratio, acid test)**- alebo aj likvidita 2.stupňa, vďaka tomu, že vypúšťa pri svojom výpočte zásoby (sú spravidla menej likvidné než ostatné obežné aktíva), má lepšiu vypovedaciu schopnosť o platobnej schopnosti podniku. V prípade výrazne nižšej hodnoty pohotovej likvidity v zrovnaní s bežnou likviditou možno hovoriť o tom, že v majetkovej štruktúre zaberajú zásoby značnú váhu. Častým príkladom takéhoto hospodárenia sú podnik operujúce na trhu sezónneho charakteru.

- **Okamžitá likvidita (cash ratio)**- známa aj ako likvidita 1.stupňa, *sa používa k meraniu schopnosti podniku uhradiť práve splatné dlhy*.

### **Ukazovatele aktivity**

V prípade, že podnik chce vedieť, **ako efektívne prípadne neefektívne využíva svoje aktíva, môže využiť túto skupinu ukazovateľov**. V okamihu, keď má aktív viac než je to účelné, je zaťažovaný zbytočnými nákladmi, čo samozrejme znižuje i zisk. Ak ich má, naopak, málo, musí čeliť strate tržieb, ktoré by mohol získať. Ako vysvetľuje Hnilica a Kislingerová (2005), vzhľadom k tomu, že tento ukazovateľ predstavuje pomer tokovej veličiny k veličine

stavovej, je možné ho vyjadriť buď ako **obratovosť (rýchlosť obratu)** alebo ako **dobu obratu**. Ako uvádza Vochozka (2011), v rámci zjednocovania postupov sa Európska únia prikláňa skôr k využívaniu ukazovateľov obratu. Ukazovatele aktivity sa potom počítajú pre jednotlivé skupiny aktív, čiže pre zásoby, pohľadávky, stále aktíva a pre celkové aktíva.

- **Obrat celkových aktív (total assets turnover ratio)**- predstavuje *meradlo celkového využitia aktív v podniku*.

- **Obrat stálych aktív (fixed assets turnover)** zohráva úlohu najmä pri rozhodovaní podniku o zaobstaraní ďalšieho produkčného majetku, teda pri rozhodovaní o ďalšej investičnej činnosti. Tento ukazovateľ meria to, *ako podnik efektívne či neefektívne využíva svoje stále aktíva* (stroje, budovy, výrobné zariadenia a pod.).

- **Viazanosť celkových aktív (total assets turnover)** je ukazovateľom, ktorý informuje *o intenzite využívania aktív vo väzbe na dosiahnutie tržieb*.

- **Obrat zásob (inventory turnover ratio)**, tiež označovaný ako ukazovateľ intenzity využitia zásob. Tento ukazovateľ ukazuje *koľko raz je každá položka zásob v priebehu jedného roka predaná a znovu uskladnená*. Tento ukazovateľ má určité slabiny, na ktoré upozorňuje aj Sedláček (2009). Jednak je to problém ocenenia- tržby odzrkadľujú tržnú hodnotu, zatiaľ čo zásoby sú v cene zaobstarania. Navyše tržby predstavujú tokovú veličinu, tzn., že odrážajú výsledok celoročnej činnosti, avšak zásoby stav k jednému okamžiku. Čiastočným riešením týchto problémov by bolo použitie nákladov na predaný tovar namiesto tržieb a aj nahradenie zásob priemernými ročnými zásobami.

- **Doba obratu zásob (inventory turnover)** je odvodeným ukazovateľom, ktorý udáva, ako dlho trvá (priemerný počet dní) *viazanosť zásob v podniku do doby ich spotreby či do doby ich predaja*.

- **Doba obratu pohľadávok (average collection period)**- známa aj ako priemerná doba inkasa, je ukazovateľ, vyjadruje *priemernú dobu, počas ktorej musí podnik čakať na obdržanie platieb za predaný tovar*, teda dobu, kedy inkasuje peniaze za každodenné tržby, ktoré sú držané v pohládkach.

- **Doba splatnosti (obratu) záväzkov (payables turnover ratio)** je ukazovateľom vypovedajúcim **o platobnej morálke analyzovaného podniku**. Tento ukazovateľ udáva

*dobu, za ktorú firma splatí svoje záväzky voči dodávateľom.* Hodnota tohto ukazovateľa by mala byť väčšia ako hodnota doby obratu pohľadávok, inak môže dôjsť k narušeniu financovania podniku. Je jasné, že krátkodobé zdroje predstavujú lacný zdroj financovania, ak však sú použité i na financovanie dlhodobého majetku, rastie tu hrozba platobnej neschopnosti.

- Rozdiel predchádzajúcich dvoch ukazovateľov býva označovaný i ako **obchodný deficit**. V prípade, že tento obchodný deficit rastie, dochádza k poklesu peňažného toku.

### **Ukazovatele zadĺženosti**

**Ukazovatele zadĺženosti** sa zaoberajú **vzťahom medzi vlastnými a cudzími zdrojmi financovania**. Analýzou zadĺženosti je možné zistiť *v akom rozsahu sú aktíva podniku financované z cudzích zdrojov*. Knápková a Pavelková (2009) vysvetľujú, že samotná zadĺženosť podniku ešte nemusí znamenať negatívum. Podstata tohto tvrdenia spočíva v tom, že rast zadĺženosti môže napomôcť celkovej rentabilite a teda aj vyššej tržnej hodnote podniku. Samozrejme je potrebné si uvedomiť, že je to spojené s rizikom a tým je rast finančnej nestability. Preto by sa mal podnik snažiť o takú finančnú štruktúru, pri ktorej sú minimálne náklady na kapitál, odpovedá štruktúre majetku a zároveň neohrozuje likviditu podniku. Základným ukazovateľmi zadĺženosti sú:

- **Celková zadĺženosť (debt ratio)**- označovaná tiež ako *koeficient napätosti*, je ukazovateľom, pri ktorého hodnotení by sa malo prihliadať k faktorom ako je odvetvie podnikania, či náklady na cudzí kapitál.

- **Kvóta vlastného kapitálu (equity ratio)**, alebo aj *koeficient samofinancovania*, je ukazovateľom vyjadrujúci *finančnú nezávislosť podniku*, kedy ukazuje proporciu, v ktorej aktíva podniku sú financované z peňazí pochádzajúcich od akcionárov.

- **Koeficient zadĺženosti (debt to equity ratio)**, je označovaný aj ako *miera zadĺženosti*. Omnoho častejšie je možné stretnúť sa skôr s jeho **prevrátenou hodnotou**. Tá meria **mieru finančnej samostatnosti podniku**. Je však potrebné venovať pozornosť situácii ak podnik využíva leasingové financovanie. V takomto prípade je nutné pripočítať objem leasingových záväzkov (nie je možné ich vyčítať priamo z rozvahy). Knápková a Pavelková (2009) vysvetľujú, že tento ukazovateľ je označovaný i ako „**finančná páka**“, ktorá v prípade, že výnosnosť vloženého kapitálu je vyššia ako cena úročených cudzích zdrojov,

pôsobí pozitívne. Tzn., že tým, že podnik použije cudzí kapitál, prispeje tým k zhodnoteniu vlastného kapitálu. Avšak finančná páka môže pôsobiť i negatívne.

### **Ukazovatele rentability (výnosnosti, ziskovosti)**

**Ukazovatele rentability** sú používané k vyjadreniu **výnosnosti podnikového úsilia**, kedy ako vysvetľuje Kislingerová (2001), *pomeriavajú konečný efekt, ktorý podnik dosiahol svojou činnosťou k určitému vstupu*. V pozícii **konečného efektu** sa obvykle objavuje **zisk**. Tu je nutné venovať pozornosť skutočnosti, že existujú viaceré kategórie zisku a zvážiť, akú podobu zisku použiť. Dôvodom je to, že pri niektorých prípadoch je užitočné vylúčiť vplyv zmeny daňovej sadzby z príjmu právnických osôb (potom sa pracuje s hrubým ziskom), prípadne i vplyv rozdielnosti v nastavení kapitálovej štruktúry (v čitateli sa použije zisk pred úrokmi a zdanením). **Vstupom** môžu byť **celkové aktíva, vlastný kapitál alebo tržby**. Všeobecne sa dá povedať, podľa Růčková (2005), že v podstate tieto ukazovatele hodnotia celkovú efektívnosť danej činnosti, pričom sú najčastejšie bodom záujmu najmä pre akcionárov a potenciálnych investorov. V zásade by táto skupina ukazovateľov mala pri najmenšom obsahovať nasledujúce ukazovatele:

- **Rentabilita vloženého kapitálu (return on investment, ROI)** je považovaný za jeden z **najdôležitejších ukazovateľov**, prostredníctvom ktorého je možné **ohodnotiť podnikateľskú činnosť**. Tento ukazovateľ vyjadruje, *aká je celková výnosnosť kapitálu, pričom nie je braný ohľad na to, z akých zdrojov boli dané podnikateľské činnosti financované*.

- **Rentabilita celkových vložených aktív (return on assets, ROA)** je ukazovateľom rentability a meria **produkčnú silu podniku** (najmä, ak je použitý EBIT v čitateli). Umožňuje vytvoriť *pohľad na produkciu zisku využitím podnikového majetku nezávisle na tom, či tento majetok bol poriadnený z cudzích alebo z vlastných zdrojov*. Synek(2011) objasňuje, že je možné stretnúť sa i s **ukazovateľom výnosnosti čistých aktív**. Ten je daný ako pomer čistého prevádzkového zisku k čistým aktívam. Pod pojmom čisté aktíva rozumiem súčet aktív v zostatkovej cene a čistého pracovného kapitálu.

- **Rentabilita vlastného kapitálu (return on common equity, ROE)** je ukazovateľom, ktorý ukazuje, aká je **výnosnosť kapitálu, ktorý vložili akcionári do danej spoločnosti**. Rozdiel ukazovateľa ROE a úrokovej miery bezrizikových cenných papierov je nazvaný ako riziková prémie. Ako objasňuje Synek (2011), pri hodnotení tohto ukazovateľa by sa nemalo

zabúdať na to, že sa viaže s tromi problémami- problém času (napr. zavádzaním nového výrobku na trh v prvom roku sa zníži hodnota ROE v dôsledku ratu nákladov, avšak v ďalších rokoch sa už tieto náklady neobjavia a hodnota ROE nám prudko vzrastie), riziká (ROE ho neberie v úvahu) a ocenenia (ROE pracuje s účtovými hodnotami). Navyše pri konštrukcii tohto vzťahu je potrebné zvážiť, čo všetko sa zahrnie do vlastného kapitálu, prípadne aké fondy je vhodné vypustiť.

Z tohto ukazovateľa je možné odvodiť ukazovateľ **rentability dlhodobých zdrojov (return on capital employed, ROCE)**. Tento ukazovateľ vyjadruje, *v akej miere sú zhodnotené všetky aktíva spoločnosti, pričom sú financované vlastným i cudzím dlhodobým kapitálom.*

Růčková (2005), vysvetľuje, že s ukazovateľmi ROE a ROI je spojený **pojem pákový efekt** (tzv. leverage faktor). Autorka (str.113) ďalej uvádza: „Podstatou pákového efektu u ukazovateľov rentability je zistenie, do akej miery sa zmení rentabilita vlastného kapitálu, ak zmeníme kapitálovú štruktúru“. Leverage efekt môže byť v zásade dvojaký- **pozitívny** (*rentabilita celkového kapitálu prevyšuje úrokovú mieru cudzieho kapitálu, potom prílivom cudzieho kapitálu rastie rentabilita vlastného kapitálu*) alebo **negatívny** (*s rastúcim zadlžením klesá rentabilita vlastného kapitálu vzhľadom k tomu, že rentabilita celkového kapitálu je nižšia ako úroková miera cudzieho kapitálu*). Niektoré literatúry hovoria i o tzv. indexe finančnej páky- vzorec 2.4.

$$\text{index finančnej páky} = \frac{ROE}{ROCE} \quad (2.4)$$

- **Rentabilita tržieb (return on sales, ROS)** býva označovaná v praxi aj ako ziskové rozpätie či **zisková marža** (v takomto prípade však pri jeho výpočte sa používa pomer čistého zisku k tržbám). Prostredníctvom tohto ukazovateľa je možné vytvoriť **si obraz o schopnosti podniku dosiahnuť zisku pri danej úrovni tržieb.**

- Ako doplnkový ukazovateľ rentability tržieb je podľa Růčkovej (2005) **ukazovateľ nákladovosti tržieb**. Náklady v tomto chápaní sú potom odhadované ako rozdiel tržieb a zisku. Pre podnik je samozrejme žiaduce, aby hodnota tohto ukazovateľa bola čo najnižšia.

#### **Ukazovatele tržnej hodnoty podniku**

**Ukazovatele tržnej hodnoty**, alebo aj **ukazovatele kapitálového trhu**, kombinujú ako jediné ukazovatele účtovné údaje podniku predstavujúce súčasnosť s očakávaniami investorov



predstavujúce budúcnosť. Tieto ukazovatele teda **pracujú s tržnými hodnotami a umožňujú hodnotenie návratnosti vložených prostriedkov**. K ukazovateľom tržnej hodnoty podniku patria nasledujúce ukazovatele:

- **Pomer tržnej ceny akcie k zisku na akciu (price earnings ratio, P/E)**, označovaný ak ako **bonita akcie**, ukazuje, akú čiastku sú investori schopní zaplatiť za 1 korunu vykazovaného zisku na akciu.

- Okrem ukazovateľa P/E, ako uvádza Růčková(2005), sa tiež používa ukazovateľ M/B. Ide o **pomer tržnej a účtovej hodnoty akcie (market to book ratio)**. V prípade, že hodnota tohto ukazovateľa je väčšia ako 1 znamená to, že tržná hodnota podniku je vyššia ako samotné ocenenie kapitálu a že je dobre hodnotené investormi.

- **Čistý zisk na akciu (earnings per share)** ukazuje, akú čiastku z čistého zisku by mohol akcionár obdržať v podobe dividend v prípade, že podnik nemá žiadne investičné príležitosti, tzn., že by ďalej nereinvestoval.

### **Prevádzkové ukazovatele**

Okrem ukazovateľov likvidity, aktivity či rentability je možné sa stretnúť pri finančnej analýze aj s **výrobnými (prevádzkovými) ukazovateľmi**. Tieto ukazovatele stavajú svoj základ na tokových veličinách a umožňujú **analýzu základných aktivít podniku**. Príkladom takýchto ukazovateľov je napríklad *mzdová produktivita, viazanosť zásob na výnosy* či *materiálová náročnosť výnosov*.

#### **2.2.6 Analýza sústav ukazovateľov**

Doposiaľ spomenuté pomerové a rozdielové ukazovatele majú **obmedzenú vypovedaciu schopnosť**, keďže umožňujú vytvoriť si obraz o určitej oblasti činností podniku. Ako vysvetľuje Sedláček (2009), z tohto dôvodu boli vytvorené **sústavy ukazovateľov**, ktoré umožňujú *posúdiť celkovú finančnú situáciu podniku*. Všeobecne možno tvrdiť, že čím viac je použitých ukazovateľov, tým detailnejšie je možné zobrazit' danú situáciu. Avšak na strane druhej, väčšie množstvo ukazovateľov zahrnutých do sústavy zhoršuje samotnú orientáciu a výsledné hodnotenie.

V súčasnosti je možné stretnúť sa s rôznymi sústavami ukazovateľov. Tie Synek (2011) delí do dvoch skupín a to na **paralelné sústavy ukazovateľov** a na **pyramídové**

**sústavy ukazovateľov** (umožňujú sa zamyslieť nad dôvodmi daného stavu podniku a príčinami tohto vývoja). Podstatu **pyramídovej sústavy ukazovateľov** popisuje Synek (2011) tak, že základom je vrcholový ukazovateľ. Ten je následne ďalej dekomponovaný (rozkladaný) na ďalšie ukazovatele *s cieľom vytvoriť hierarchiu ukazovateľov*. Miesto ukazovateľa v pyramíde potom predstavuje jeho význam a **mieru analytickosti**. Růčková (2005) uvádza, že je možné použiť dva hlavné postupy rozkladu. Môže ísť o **aditívny rozklad** (*rozklad vrcholového ukazovateľa do súčtu alebo rozdielu ďalších ukazovateľov*) alebo i o **multiplikatívny rozklad** (*vrcholový ukazovateľ sa rozloží ako súčin alebo podiel dvoch či viacerých ukazovateľov*). **Paralelné sústavy ukazovateľov**, ako píše Synek (2011), vychádzajú z toho, že pre každú oblasť hospodárenie sú skupiny ukazovateľov, ktoré nie sú významovo rovnako dôležité. Pri týchto sústavách je rozlišované, ktorého aspektu sa daný ukazovateľ týka. Podstatou takto zostavených sústav je hodnotenie niekoľkých vybraných ukazovateľov k vopred stanoveným parametrom.

### 2.2.7 Analýza syntetických ukazovateľov

Pri tejto analýze sa priradujú pomerovým ukazovateľom váhy a dostupné údaje sú zhrnuté v syntetickom ukazovateľu. Sedláček (2009) objasňuje, že sú potom rozlišované **bankrotné** (*poskytujú informácie o tom, či je podnik ohrozený bankrotom v blízkej dobe*) a **bonitné** (*snažiaca sa určiť bonitu hodnoty podniku*) modely. Pri práci s bonitnými a bankrotnými modelmi upozorňuje Růčková (2005) na správnu interpretáciu výsledkov, vzhľadom k skutočnosti, že tieto modely pracujú s výskumami ekonomických podmienok, ktoré v mnohých prípadoch nie sú zhodné z tými českými či slovenskými.

### 2.2.8 Slabé stránky finančnej analýzy

Finančná analýza poskytuje na svojom výstupe užitočné informácie, ktoré sú potom podkladom pre ďalšie rozhodovanie vedenia podniku. Avšak i táto analytická metóda má **určité úskalia**. Samotným problémom môže byť **vypovedacia schopnosť účtovných výkazov**, kedy niektoré informácie v nich môžu byť predpojaté či šumivé. Ako objasňuje Polepu a Haley (2008), zdroje znižujúce vypovedaciu schopnosť informácií obsiahnutých v účtovných výkazov možno rozdeliť do troch skupín:

- **Účtovné pravidlá a štandardy**- problémom môže byť historické účtovníctvo, či nemožnosť účtovných štandardov zabrániť voľnému jednaniu manažmentu bez toho, že

by nedošlo k redukovaniu informačného obsahu účtovných výkazov. Dôležité je to do akej miery účtovné štandardy zachytávajú charakter podnikových transakcií.

- **Náhodné chyby v predpovediach**- manažér nedokáže predpovedať úplne presne predpovedať budúce dôsledky súčasných transakcií. Príkladom môže byť situácia, kedy spoločnosť predáva svoje výrobky na splátky a je potrebné aby manažér posúdil ziskovosť týchto splátok od zákazníka. Tieto predpovede môžu byť ovplyvnené radou faktorov ako je zložitosť obchodných transakcií, predvídateľnosť podnikateľského prostredia (vplyv sezónnych faktorov) či nepredvídané ekonomické zmeny (vplyv inflácie).
- **Manažérske rozhodnutia** predstavujú ďalší zdroj nepresností, kedy určitým rizikom je skutočnosť, že môže dôjsť k **manipulácii údajov** v účtovných výkazoch zo strany vedenia podniku, ktoré potom skresľujú výsledky vyprodukované finančnou analýzou. Stimuly k takémuto správaniu môžu byť rôzne- osobný profit, daňové úľavy, tlak zo strany stakeholderov a pod.

Kozack a Dennis (2001) navyše dopĺňajú, že samotná finančná analýza účtovných výkazov nevypovedá nič o tom, **aké konkurencieschopné je prostredie**, v ktorom sa podnik nachádza alebo či došlo k **strate zákazníkov** za sledované obdobie. Pri práci s výsledkami finančnej analýzy je teda potrebné pristupovať so širším rozhlľadom a brať do úvahy i ďalšie možné vplyvy a rozmyšľať v širšom kontexte v náväznosti na ďalšie možné okolnosti, ktoré sa mohli odzrkadliť na výstupe finančnej analýzy.

## 2.3 ANALÝZA INTERNÝCH Činiteľov

### 2.3.1 Analýza kvantitatívnych výsledkov podniku

Ako už bolo spomenuté, kvantitatívne výsledky hovoria o *objeme výkonov, ktoré podnik dosahuje*, pričom jednotkou objemu môže byť **naturálne** (metre, tony, kilogramy), **peňažné** (€) alebo **pracovné vyjadrenie** (normohodiny). Ako objasňuje Zalai (2002, str.198) pre kvantitatívne výsledky podniku je špecifické, že: „sa líšia rozsahom započítanej podnikovej činnosti a zohľadnených spotrebovaných výrobných činiteľov i viazaných vstupov“. Výsledkom tejto skutočnosti je potom to, že objemové ukazovatele môžu byť rozdelené na **neredukované** (*berú v úvahu spotrebu všetky výrobných činiteľov- výnosy a tržby*) a na

**redukované** (snažia sa znížiť a odstrániť vplyv práce dodávateľských firiem- pridaná hodnota, čistá výroba, novovytvorená hodnota).

Pri analýze kvantitatívnych výsledkov sa najčastejšie pracuje s objemovými ukazovateľmi v podobe **výnosov, tržieb a pridanej hodnoty**. Výnosy definuje zákon o účtovníctve ako : „zvýšenie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť, a ekonomický úžitok ako možnosť priamo alebo nepriamo prispieť k toku peňažných prostriedkov a ich ekvivalentov“. Výnosy podniku sú súčasťou výkazu zisku a strát. **Objem tržieb**, ako píše Zalai (2002), poskytuje informáciu o tom, či vyrobené výkony, ktoré firma na trhu ponúkala, boli týmto trhom akceptované. Je potrebné si uvedomiť, že samotná výška tržieb závisí nielen od objemu či kvality výrobkov, ale aj od toho, aký veľký je trh či aká konkurencia pôsobí na tomto trhu. **Pridaná hodnota** predstavuje hodnotu, ktorú podnik pridal svojou činnosťou k nakúpeným.

### 2.3.2 Analýza kvalitatívnych výsledkov podniku

Analýza kvalitatívnych výsledkov umožňuje odhaliť s akou efektivitou, respektíve kvalitou dosahuje svoje kvantitatívne výsledky. Ako vysvetľuje Zalai (2002), pre meranie toho, ako bol transformačný proces úspešný či neúspešný sa používa obyčajne **výsledok hospodárenia**. Výsledok hospodárenia, ako uvádza Synek (2002, str. 43) predstavuje: „rozdiel medzi výnosmi a nákladmi za určité obdobie“. Ak podnik dosahuje výnosy vyššie ako sú jeho náklady, výsledok hospodárenia sa označuje ako zisk, v opačnom prípade (náklady sú vyššie ako výnosy) ide o stratu. Zisk teda všeobecne možno považovať za informáciu o tom, aká časť ostane podniku z tržieb po odčítaní nákladov. Vďaka rôznym modifikáciám zisku potom podnik sleduje pri hodnotení výkonnosti aká časť zisku odišla štátu v podobe daní či aká časť zisku bola vyplatená akcionárom v podobe dividend či aká časť zisku ostala v podniku pre ďalšie použitie. Nasledujúci obrázok 2.5.zobrazuje jednotlivé kategórie zisku.

**Obrázok 2.5 Kategórie zisku**

Zisk pre akcionárov	Vyplatené dividendy za prioritné akcie		
Čistý zisk (EAT)	Daň z príjmu		
Zisk pred zdanením (EBT)	Náklad.úroky		
Zisk pred úrokmi a zdanením (EBIT)	Odpisy		
Zisk pred úrokmi, zdanením, odpismi a amortizáciou (EBITDA)			

Zdroj: Bussinessinfo.cz

Všeobecne možno povedať, že **čistému zisku** venujú najväčšiu pozornosť predovšetkým akcionári, keďže čiastka, ktorú čistý zisk predstavuje, je určená pre prerozdelenie (to ako bude s čistým ziskom naložené závisí značne od dividendovej politiky podniku). Ďalšou úrovňou výsledku hospodárenia je **zisk pred zdanením**, ktorý je účelný, ako vysvetľuje Knápková, Pavelková (2009), najmä pri porovnaní výkonnosti podnikov, ktoré sú z krajín s rôznym daňovým zaťažením. Okrem týchto dvoch variant je možné stretnúť sa i so **ziskom pred úrokmi a zdanením** a **ziskom pred úrokmi, zdanením a odpismi**.

Výsledok hospodárenia ako meradlo výkonnosti čelí však značnej kritike. Medzi kritické argumenty, ako objasňuje Wagner (2009), patrí napríklad skutočnosť, že **umožňuje vytvoriť si pohľad len o súčasnej výkonnosti daného podniku, neodráža vývoj peňažných tokov**, informácia ako taká o výkonnosti podniku môže byť tiež skresľujúca, vzhľadom k tomu, že nie každý prospech, ktorý podniku plyní, sa odrazí i na hodnote zisku. V neposlednom rade, problémom je i fakt, že výpočet zisku vychádza z účtovných informácií a tie sú sami o sebe spojené s ďalšími spornými bodmi.

#### 1.1.1 Výrobová analýza

Pri hodnotení výkonnosti výrobného podniku je nutné vyhodnotiť *aký výsledok (prínos) prináša spotreba výrobných faktorov v transformačnom procese pre jednotlivé*. Pri ekonomickej analýze prínosu jednotlivých výrobkov sa používa **výrobová analýza**, kedy vzhľadom k časovému horizontu je rozlišované medzi **dlhodobou výrobovou analýzou** (*umožňuje plánovať výrobný program, tak aby bola zaistená budúca finančná stabilita*) a **krátkodobou výrobovou analýzou** (*umožňuje optimalizáciu výroby a stanovenie výrobových preferencií*).

#### 1.1.2 Náklady a výrobová analýza

Peňažne vyjadrená spotreba výrobných faktorov v transformačnom procese možno označiť ako **náklady**. Ako objasňuje Bartusková (2012), náklady možno členiť **druhovo** (*nie je rozlišovaný účel ich vynaloženia*), **účelovo** (*členenie nákladov vo vzťahu k výkonom a vo vzťahu k útvarom*), **podľa ich závislosti na objeme vykonávaných výkonov** (*fixné, variabilné a zmiešané náklady*) a z **hľadiska rozhodovania**.

**Pri výrobovej analýze** je potrebné stanoviť náklady výkonu pomocou nákladovej kalkulácie, kedy sú priradené náklady jednotlivým výrobkom (výkonom). Základom kalkulačného členenia nákladov je rozdelenie nákladov na **priame** a **nepriame**. **Priame**

**(jednicové) náklady**, ako vysvetľuje Zalai (2002) možno priamo priradiť k určitému výkonu (výrobku). Takéto náklady možno ďalej členiť na *priamy materiál, priame mzdy a ostatný priamy materiál*. **Nepriame (režijné) náklady** nie je možné jednoznačne priradiť ku konkrétnemu výrobku (sú spoločné pre všetky výrobky) a je možné ich ďalej členiť na *výrobnú, odbytovú, zásobovaciu a správnu réžiu*. Pri rozdeľovaní režijných nákladov pre jednotlivé výrobky je možné použiť rôzne **kalkulačné techniky**, ktoré s rozdielnou presnosťou umožňujú rozpočítať režijné náklady pre jednotlivé výrobky.

V rámci výrobkovej analýzy je potom sledovaný tzv. **príspevkový zisk**. Príspevkový zisk ukazuje *ako daný výrobok napomáha pokryť režijné náklady, respektíve o tom, či je vôbec schopný pokryť svoje vlastné náklady výroby a zároveň ako sa podieľa na tvorbe zisku podniku*. Príspevkový zisk je často používaný ako jedno z kritérií pri posudzovaní výrobných preferencií u krátkodobej výrobkovej analýzy. Jeho výpočet možno vidieť na nasledujúcom kalkulačnom vzorci 2.5.

$$\begin{array}{rcl}
 & \boxed{\text{Predajná cena}} & \\
 - & & \\
 \boxed{\text{Vlastné náklady výroby}} & \leftarrow \boxed{\text{Priame náklady} + \text{Výrobná réžia}} & (2.5) \\
 = & & \\
 \boxed{\text{Príspevkový zisk}} & & \\
 - & & \\
 \boxed{\text{Úplné vlastné náklady výkonu}} & \leftarrow \boxed{\text{Správna réžia} + \text{Odbytová réžia} + \text{Zásobovacia réžia}} & \\
 = & & \\
 \boxed{\text{Zisk}} & & 
 \end{array}$$

### 2.3.3 Krátkodobá výrobková analýza

Krátkodobá výrobková analýza, ako uvádza Zalai (2002), môže byť rozdelená do dvoch častí. V **prvej časti** sú vybrané vhodné ukazovatele, pomocou ktorých sú následne v druhej časti analýzy určené výrobné preferencie. Výber a zostavenie týchto ukazovateľov je spojený s nákladovou kalkuláciou rozobratou v predchádzajúcej podkapitole. Podnik si môže následne určiť *príspevkový zisk*, ktorý pripadá na jednotku danej produkcie, či na predajnú cenu alebo normohodinu v závislosti na tom, čo je rozhodujúce kritérium pre objem vyrobených výkonov. Pre pekárenskú výrobu je vhodné sledovať **príspevkový zisk pripadajúci na jeden kilogram**, vzhľadom ku skutočnosti, že o objeme vyrobených a predaných pekárenských výrobkov rozhoduje **kapacita trhu**.



Samotná efektívnosť výrobkov je potom hodnotená cez **výrobné preferencie**, kedy podnik môže zvoliť jedno, dve, prípadne viac kritérií hodnotenia a od tohto potom závisí i použitá metóda hodnotenia efektívnosti. Pre hodnotenie efektívnosti pekárenských výrobkov bude vybratých viac kritérií. Vďaka tomu ako píše Zalai (2002 str. 306): „poradie výrobkov je stanovené na základe vypočítaného integrálneho ukazovateľa, ktorý v sebe „obsahuje“ hodnoty zvolených ukazovateľov komplexnejšie charakterizujúcich ekonomickú úroveň hodnotených výrobkov“.

## 2.4 VÝKONNOSŤ PODNIKU A EFEKTÍVNOSŤ

Efektívnosť podniku súvisí s efektom (výsledkom), ktorý podnik dosahuje. Ten má podobu výrobkov a služieb, ktoré sú výstupom transformačného procesu. V transformačnom procese dochádza k spotrebe vstupov- výrobných faktorov. **Efektívnosť**, ako uvádza Synek (200, str. 47): „vyjadruje pomer výstupov k vstupom“.

Efektívnosť v bežnej podnikovej praxi, ako vysvetľuje Zalai(2002), môže byť kvantifikovaná ako:

- **produktívnosť (účinnosť)**- objem výstupov vyprodukovaných jednotkou daného vstupu,
- alebo **náročnosť**- objem vstupov potrebných k vyprodukovaniu jednotky výstupu.

**Vstupy** predstavujú výrobné faktory, ktoré sú potrebné k produkcii daného výrobku či služby, kedy sa môže jednať o počet pracovníkov, o stroje a výrobné zariadenia použité k danej produkcii, či spotreba energie a materiálu. Výstup, ako píše Synek (2002, str.49) predstavuje: „hodnotu všetkých statkov vyrobených za určité obdobie, meranú obvykle výnosmi (tržbami) alebo ako „čisté výnosy“, tj. zisk“. Jednou z moderných metód, ktoré umožňuje merať efektívnosť je DEA analýza.

### 2.4.1 DEA analýza

Ako bolo už uvedené v úvode, výkonnosť sa spája s efektívnosťou a práve jedným zo súčasných spôsobov, ktoré sú využívané pri určovaní efektívnosti ako pomeru vstupov a výstupov je DEA analýza. **DEA analýza** (Development Efficiency Analysis), známa u nás skôr pod názvom **analýza dátových obalov**, bola po prvý raz predložená v roku 1987 Charnesom, Cooperom a Rhodesom. Ako uvádza Mantri (2008), jedná sa o techniku, ktorá je

založená na lineárnom programovaní a jej podstata spočíva na *spracovaní mnohopočetných vstupov a mnohopočetných výstupov*. V tomto spočíva rozdielnosť od iných metód používaných pri hodnotení efektivity výkonnosti ako je napríklad pomerová analýza.

**Cieľom DEA metódy je kvantifikovať vzdialenosť produkčnej jednotky od hranice efektívnosti.** Znamená to, že DEA analýzu môže podnik použiť v situácii, keď chce určiť technickú efektivitu svojich produkčných jednotiek, pričom základom pre toto určenie budú vstupy a výstupy.

**Podstata** tejto metódy je založená na tom, že **výkonnosť jednotky je hodnotená porovnaním s najlepšou výkonnosťou jednotky zvoleného vzorku**. Pričom je potrebné rešpektovať akúsi zásadu vzájomnej porovnateľnosti jednotiek. Výkon najlepších jednotiek formuje tzv. **hranicu efektívnosti**. Navyše Friebeľová (b.r.) dopĺňa, že je potrebné zaistiť, aby počet jednotiek, ktoré sa zúčastnia porovnávania bol dostatočne veľký. Dôvodom je fakt, že pri existencii veľkého počtu kritérií a malého počtu porovnávaných jednotiek vyjde výsledok v podobe efektívnosti všetkých jednotiek. Ak nastane situácia, že produkčná jednotka sa nenachádza na hranici efektívnosti, a teda je považovaná za neefektívnu, DEA analýza umožňuje navrhnúť následne ktoré vstupy alebo výstupy musia byť zmenené, aby mohla maximalizovať svoju efektívnosť.

**Základný princíp analýzy** obalov dát, ako vysvetľuje Fandel (2006), je *určenie pomeru váženej hodnoty vstupov a váženej hodnoty výstupov pre danú produkčnú jednotku*. Následne takto vypočítaný pomer sa použije pre relatívne vyjadrenie k hodnote váženého pomeru, ktorá je najlepšia zo všetkých hodnôt vážených pomerov všetkých hodnotených produkčných jednotiek. Takto získaná hodnota sa označuje ako **relatívna (technická) efektívnosť**. Technická efektívnosť podľa Anouze a Emrouznejad (2010, str.232): „je mierkou, ktorá ukazuje aké maximálne množstvo výstupu je získané dostupnými vstupmi“. Jednoduchým matematickým vzťahom 2.6 je možné formulovať efektívnosť ako:

$$efektívnosť = \frac{vstupy}{výstupy} \quad (2.6)$$

Za určitú nevýhodu sa dá považovať skutočnosť, že u DEA analýzy nemožno pracovať so zápornými číslami. Navyše jedná sa o metódu, ktorá je **značne náročná na dáta**.

## 2.4.2 DEA modely

V DEA modeloch je teda určitý počet  $n$  produkčných jednotiek. Každá produkčná jednotka na vytvorenie  $s$  rôznych výstupov spotrebuje  $m$  rôznych vstupov. V praxi sa možno stretnúť s dvoma typmi DEA modelov. Ako uvádza Kočišová (2012), môže ísť o CCR modely a BCC modely.

To, aký model bude zvolený, závisí od toho, ktoré z charakteristík je možné ovplyvniť a ktoré nie. Tvorcami **CCR modelov** boli Charnes, Cooper a Rhodes a tieto modely sú postavené na predpoklade, že produkčná jednotka dosahuje konštantných výnosov z rozsahu. Takúto skutočnosť dosiahneme len vtedy, ak produkčná jednotka funguje pri svojej optimálnej veľkosti. Vzhľadom k existencii nedokonalkej konkurencie, rôznych regulačných opatrení a pod. len ťažko také fungovanie produkčná jednotka dosiahne. Výsledkom snahy riešiť tento problém je **model BCC** (tvorcami sú Banker, Charnes a Cooper), ktorého základom sú variabilné výnosy rozsahu. **Výnosy z rozsahu** môžu byť teda **konštantné** alebo **variabilné**. Ak chce podnik minimalizovať vstupy, tak zvolí *model orientovaný na vstupy*. Naopak, ak je jeho cieľom maximalizácia výstupov, použije *model orientovaný na výstupy*.

## 2.5 MODERNÉ PRÍSTUPY HODNOTENIA VÝKONNOSTI PODNIKU

Ako už bolo vyššie uvedené, pre moderné prístupy merania výkonnosti podniku je typické, že pracujú s **ekonomickým pojatím zisku**. Čo si možno predstaviť pod pojmom ekonomický zisk? Wagner (2009, str.180) hovorí, že ekonomický zisk je: „**taká úroveň zisku (straty), ktorá zohľadňuje vynaloženie všetkých zdrojov využívaných pri financovaní činností, ktorých výkonnosť je predmetom skúmania, a to vrátane vlastného kapitálu**“. Ekonomický zisk je rozdielovou veličinou, kedy ide o rozdiel zisku po zdanení a pred úrokmi a nákladov obetovaných príležitostí. Moderné ukazovatele výkonnosti by mali podľa Mařík a Maříková (2005) spĺňať tieto predpoklady:

- vykazovať čo najužšiu väzbu na hodnotu akcií
- umožňovať využitie čo najviac informácií a údajov poskytovaných účtovníctvom, vrátane ukazovateľov, ktoré sú na účtovných údajov postavené
- prekonávať doterajšie námietky proti účtovým ukazovateľom finančnej efektívnosti
- umožňovať hodnotenie výkonnosti a zároveň i ocenenie podniku.

Knápková a Pavelková (2009, str.43) dopĺňajú ešte dve kritéria a to, že : „ukazovateľ by mal umožňovať jasnú a prehľadnú identifikáciu jeho väzby na všetky úrovne riadenia“ a taktiež „ukazovateľ by mal podporovať riadenie hodnoty. Autorky navyše objasňujú, že je ťažké stretnúť sa s ukazovateľom, ktorý spĺňa všetky vyššie uvedené kritéria. Príkladom moderných meradiel výkonnosti sú **ukazovatele EVA** (*ekonomická pridaná hodnota*) a **MVA** (*tržná pridaná hodnota*), kedy tieto dva ukazovatele boli vytvorené v konzultačnej firme Stern Stewart Management Services.

### 2.5.1 Tržná pridaná hodnota MVA

**Ukazovateľ MVA** (Market Value Added) predstavuje **rozdiel tržnej hodnoty podniku a investovaným kapitálom do podniku**. Ako objasňuje Fischer (2007), tržne pridaná hodnota odzrkadľuje to, *ako úspešne bol kapitál spoločnosti investovaný v minulosti*. Je to teda rozdiel hodnoty, ktorú by akcionári a investori získali tým, že by predali svoje akcie a dlhopisy a hodnotou, ktorú do tohto podniku vložili. Matematicky možný zápis pre výpočet MVA ukazuje vzorec 2.7.

$$\text{tržne pridaná hodnota} = \text{tržná hodnota podniku} - \text{investovaný kapitál} \quad (2.7)$$

Ako uvádza Synek (2002), ak je hodnota MVA kladná, možno hovoriť o tom, že manažéri pracujú dobre a vytvárajú novú hodnotu podniku. V prípade zápornej hodnoty niečo funguje nesprávne, pretože dochádza k znižovaniu investovanej hodnoty. Samozrejme cieľom podniku je dosiahnuť čo najväčšiu hodnotu tohto ukazovateľa.

### 2.5.2 Ekonomicky pridaná hodnota EVA

**Ukazovateľ ekonomická pridaná hodnota** (Economic Value Added) sa určuje ako *rozdiel medzi prevádzkovým hospodárskym výsledkom podniku po zdanení a nákladmi na kapitál*. Možno ho teda chápať ako **ekonomický zisk, ktorý zostane podniku po tom, ako uhradí všetky náklady na kapitál**. Ako uvádza Knápková, Pavelková (2009, str.48): „EVA meria, ako spoločnosť za dané obdobie prispela svojimi aktivitami k zvýšeniu či zníženiu hodnoty pre svojich vlastníkov“. Vzťah 2.8 pre výpočet EVA je nasledovný:

$$EVA = NOPAT - C \cdot WACC \quad (2.8)$$

NOPAT je *zisk z hlavnej operatívnej činnosti po zdanení*, WACC predstavuje hodnotu *priemerných vážených nákladov na kapitál* a C je *množstvo kapitálu*, ktorý je viazaný v aktívach, ktoré sa používajú v hlavnej činnosti podniku.

Synek (2002) vysvetľuje, že pre podnik teda **nie je dostačujúce, aby prinášal len zisk** alebo určitú výšku zisku na akciu, ale je potrebné, aby vytváral **kladnú hodnotu EVA**. Knápková a Pavelková (2009) upozorňujú na to, že pri výpočte tohto ukazovateľa sa musia **upraviť účtovné údaje**. Účtovné údaje, s ktorými sa pracuje pri výpočte EVA by mali sa snažiť *čo najviac priblížiť ekonomickej realite daného podniku* a je nutné jasne určiť kapitál, ktorý sa použil na financovanie aktív, ktoré sú tvorcami operatívneho zisku.

Čo sa týka samotného vzťahu medzi EVA a MVA, ako objasňuje Fischer (2008), výsledná hodnota MVA (to či bude kladná alebo záporná) závisí od budúcej návratnosti investície vo vzťahu ku kapitálovým nákladom. A keďže to isté platí i pre EVA, tak potom možno skonštatovať, že ak hodnota MVA je pozitívna tak i hodnota EVA bude pozitívna a naopak.

## 2.6 METODIKA

V praktickej časti tejto práce bude vykonaná analýza súčasného stavu výkonnosti spoločnosti pôsobiacej v potravinárskom priemysle. Vzhľadom k tomu, že manažment spoločnosti si neželal uviesť svoje pravé meno bude použitý fiktívny názov. Praktická časť bude rozdelená do niekoľkých častí:

- predstavenie spoločnosti a jej predmetu podnikania;
- analýza vonkajšieho prostredia, v ktorom spoločnosť pôsobí;
- analýzy finančného zdravia podniku prostredníctvom finančnej analýzy a určenie možných rizík v hospodárení spoločnosti;
- identifikácia silných a slabých stránok spoločnosti, ako aj príležitostí a hrozieb spojených v súčasnosti s podnikaním v SR;
- analýza interných činiteľov pôsobiacich na efektívnosť podnikovej ekonomiky
- zhodnotenie výkonnosti spoločnosti použitím moderných prístupov merania výkonnosti prostredníctvom EVA a analýzy dátových obalov (DEA)
- zhrnutie a možné opatrenia pre zlepšenie súčasného stavu výkonnosti spoločnosti.

Zdrojom informácií bude najmä interná dokumentácia doplnená o informácie získané konzultáciou s vedením spoločnosti (predovšetkým s riaditeľom ekonomického úseku).

### **3 Aplikácia stanoveného postupu a metód riešenia konkrétnej predmetnej situácie v podmienkach spoločnosti Praclík, a.s.**

Táto kapitola sa venuje praktickej aplikácii postupov vymedzených v predchádzajúcej kapitole. V úvode kapitoly je predstavená akciová spoločnosť Praclík, a.s., ktorá sídli na Kysuciach a patrí k jedným z najväčších zamestnávateľov na Horných Kysuciach. Pre spracovanie tejto časti boli použité najmä rozhovory a články v tlači a v televíznych archívoch ako aj interné zdroje spoločnosti. Jadro kapitoly je zamerané na analýzu a rozbor výkonnosti spoločnosti Praclík, a.s.

#### **3.1 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI**

O spoločnosti Praclík, a.s. možno povedať, že patrí medzi silné potravinárske spoločnosti, ktoré sa snažia dosiahnuť rovnováhy medzi tradíciou a modernými technológiami. Zákazníkom je ponúkaný široký sortiment čerstvých a trvanlivých cukrárskych a pekárskych výrobkov. História spoločnosti začína v roku 1974, kedy sa spojilo dvanásť malých pekární a vytvorili priemyselnú pekáreň. Spoločnosť mala v minulosti štátnu formu. V súčasnosti je z nej súkromná akciová spoločnosť, ktorá ponúka svoje produkty pod značkou XXX. Obchodná značka XXX vznikla v novembri 2004 a s výrobkami tejto značky je možné sa stretnúť nielen na Kysuciach, kde má spoločnosť svoju výrobnú prevádzku, ale po celom Slovensku, pričom niektoré druhy sú vyvážané i do zahraničia.

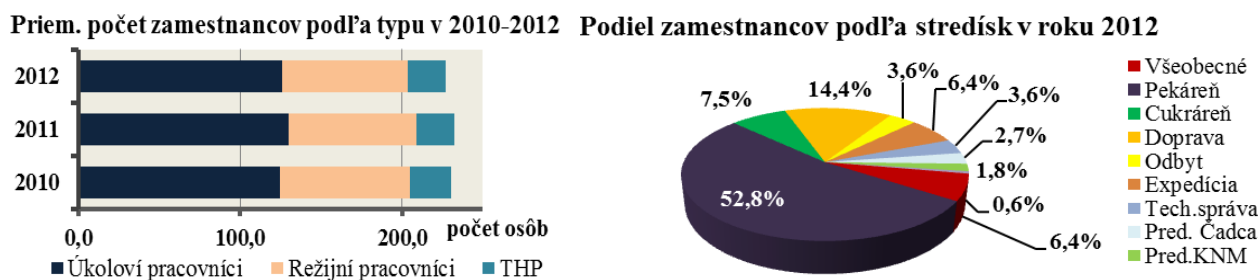
Existencia spoločnosti bola ohrozená najmä v čase snáh o privatizáciu. Dôvodom bola skutočnosť, že po roku 1990 prišiel na Slovensko veľký boom a trend v zakladaní pekárenských spoločností a vďaka dotáciám poskytované vtedajšou vládou na malé pekárne začal klesať odbyt spoločnosti. Malé pekárne ponúkali svoje výrobky za nižšie ceny vďaka zakúpeným strojom v zahraničí, ktoré tam už nechceli a boli zastarané. Vedenie spoločnosti Praclík, a.s. sa chopilo príležitosti a investovalo do modernizácie strojov a zariadení, čo sa následne ukázal ako rozumný krok, lebo spoločnosť začala opäť prosperovať.

#### **Ľudské zdroje**

V dnešnej dobe v spoločnosti Praclík pracuje okolo 230 zamestnancov (k 31.12.2012 bol priemerný počet zamestnancov 227,1), kedy za najväčšie bohatstvo firmy sú považované

práve jej oddaní a dobrí pracovníci. Ľudské zdroje sú pre spoločnosť Praclík, a.s. teda nesmierne dôležité, kedy značná časť technologických postupov je spojená s ručným spracovaním (ukladanie bochníkov chleba do ošatiek či do pece, plnenie krémešov, či čokoládovanie niektorých druhov zákuskov). Najviac zamestnancov (52,8% z celkového počtu zamestnancov) pracovalo v roku 2012 v stredisku pekárne. Nasledujúci obrázok 3.1 ukazuje podiel zamestnancov pracujúcich v jednotlivých strediskách spoločnosti v roku 2012 a vývoj počtu zamestnancov podľa typu za obdobie 2010-2012.

**Obrázok 3.1 Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti Praclík, a.s. za 2010-2012 a podiel zamestnancov jednotlivých stredísk v roku 2012**



*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

Vzhľadom k tomu, že objem výroby je závislý od prijatých objednávok a od dní kedy sú otvorené predajne, tak spoločnosť musí pružne reagovať na požiadavky trhu. Ak nastane situácia, že je nesúlad medzi objemom a náročnosťou výroby tak sa musí upraviť stav pracovníkov. Z tohto dôvodu nie je smerodajné sledovať efektívny fond pracovného času, ale skôr sa zamerať na oblasti ako sú ukazovatele produktivity (výroba na 1 výrobného pracovníka a pod.). Problémom, s ktorým je tu možné sa stretnúť je spojený so štruktúrou výroby, kedy normohodiny na tonu výroby sa pri niektorých výrobkoch odlišujú niekoľko násobne.

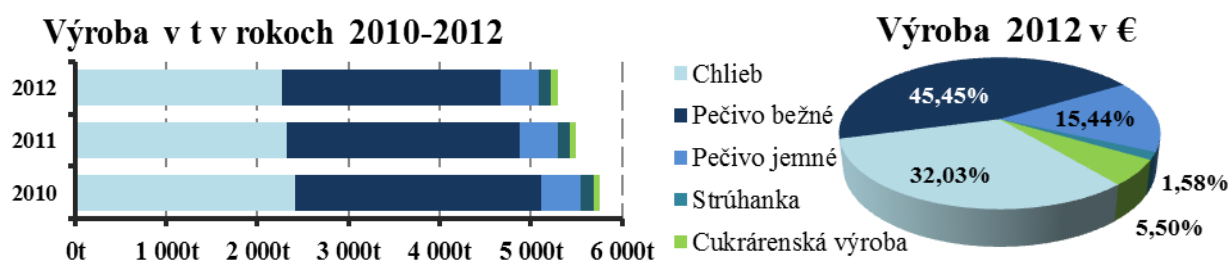
## Výroba a odbyt

Gro výroby tvorí chlieb a pečivo, kedy sa vyrába asi 60 druhov chleba a 35 druhov bežného pečiva (denne sa vyrobí približne 12 tisíc kusov chleba a 200 tisíc rožkov). Spoločnosť sa rozhodla pri výrobe si zachovať i cukrárenskú činnosť vzhľadom k záujmu zo strany zákazníka o tento druh výrobkov, a tak časť výroby tvorí cukrárenské pečivo (asi 50 druhov jemného pečiva a 100 druhov zákuskov a tort). Vo výrobnom závode funguje štvorzmenná nepretržitá prevádzka. Nevyrába sa len v sobotu od druhej popoludní do šiestej večer. V tomto čase sú stroje vypnuté. Pri výrobe je dôraz kladený na inovácie a kvalitné

výrobné technológie. Každoročne sú zákazníkom prinášané na trh výrobky, žiaľ nie všetky vždy získavajú predajnosť alebo obľúbenosť u zákazníkov. V tomto roku bola na trh zavedená novinka v podobe pralínok. Hlavným dôvodom je skutočnosť, že výroba čokoládových pralínok má na Kysuciach svoju tradíciu. Ide skôr o doplnkový výrobok.

V roku 2012 spoločnosť vyrobila celkovo 5 292,8t výrobkov (v hodnotovom vyjadrení je to približne 5 812,7 tisíc €). Najväčší podiel na celkovej výrobe v tonách v tomto roku predstavoval chlieb (42,9%) a pečivo bežné (45,3%). Cukrárenské produkty predstavovali v tomto roku len 1,4% z celkového objemu výroby v tonách. Objem výroby v tonách za obdobie 2010-2012 a podiel jednotlivých výrobných skupín na celkovom objeme v hodnotovom vyjadrení je na nasledujúcom obrázku 3.2.

**Obrázok 3.2** Objem výroby v tonách za 2010-2012 a podiel jednotlivých výrobných skupín v roku 2012



*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

Čo sa týka kvality produkcie, tak výsledkom tejto snahy sú nielen spokojní zákazníci ale aj niekoľko ocenení, ktoré spoločnosť získala. Spoločnosť dodržiava rôzne certifikáty kvality, ktoré sú kontrolované i zo strany veľkých reťazcov, ktoré odoberajú výrobky od Praclík, a.s. V tomto roku získala medzinárodne uznávaný certifikát FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION 22000.

## Distribúcia

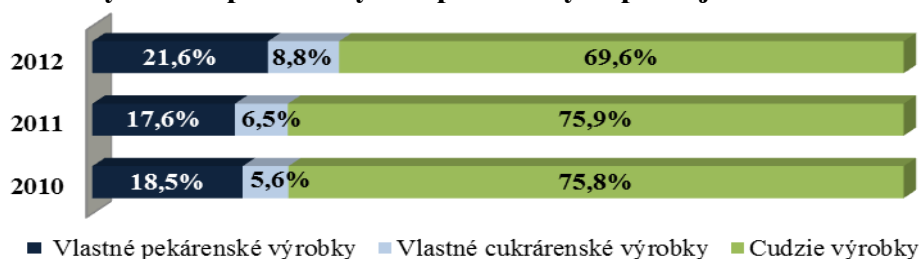
Spoločnosť Praclík, a.s. využíva pri distribúcii svojich výrobkov pod obchodnou značkou XXX priamu i nepriamu formu distribúcie. **Nepriama distribúcia** je zabezpečovaná prostredníctvom veľkými reťazcov, ako sú spoločnosti Kaufland či Lidl. Najväčší odbyt zabezpečuje reťazec COOP Jednota, ktorú možno považovať za kľúčového odberateľa. Len malá časť vybraných výrobkov zásobuje reťazec Tesco, ktorý nakupuje od spoločnosti len niekoľko doplnkových výrobkov. Okrem veľkých reťazcov je časť produkcie distribuovaná i do rúk drobných podnikateľov, ktorí vlastnia malé predajne s potravinami. Táto firma



distribúcie je spojená s jednou veľkou nevýhodou, ktorá sa značným spôsobom potom podieľa na výkyvoch v produkcii výrobkov. Veľké obchodné reťazce sa každoročne vyberajú svojich dodávateľov pekárenských a cukrárenských výrobkov a tak nie je tu istota, že reťazec, ktorý odoberal výrobky od spoločnosti Praclík, a.s. v roku 2012, bude odoberať výrobky i v ďalších rokoch.

**Priamu formu distribúcie** predstavujú vlastné predajne. Do roku 2012 mala spoločnosť dve podnikové predajne- jedna priamo v mieste výrobného závodu a druhá sa nachádzala v Kysuckom Novom Meste. V roku 2012 bola otvorená nová podniková predajňa, ktorá sídli v Žiline. Okrem vlastných výrobkov pod obchodnou značkou XXX, sú ponúkané v podnikových predajniach i výrobky ďalších obchodných partnerov. Podiel objemu výrobkov v hodnotovom vyjadrení predávaných v podnikových predajniach za obdobie 2010-2012 je možné vidieť na nasledujúcom grafe 3.3.

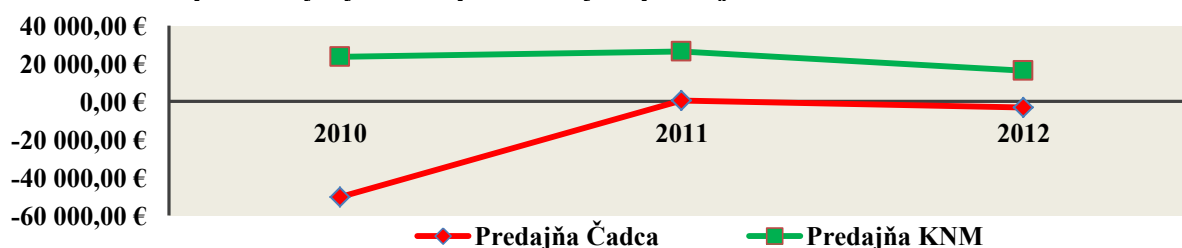
**Graf 3.3 Podiel výrobkov predávaných v podnikových predajniach v 2010-2012**



*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

Čo sa týka samotného hospodárenia týchto predajní, tak ako možno povedať, že predajňa v Žiline nebola v roku 2012 schopná svojimi výnosmi pokryť ani svoje náklady, a o príspevkovom zisku na režijné náklady spoločnosti ani nehovoriac. Predajňa v Kysuckom Novom Meste vytvárala v období 2010-2012 kladného hospodárskeho výsledku, ktorý bol následne použitý ako príspevok na úhradu režijných nákladov podniku. Podniková predajňa v Čadci, ako vidno v grafe 3.4 je v 2010-2012 stratová.

**Graf 3.4: Hospodársky výsledok podnikových predajní v 2010-2012**



*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

## 3.2 PEST ANALÝZA

PEST analýza umožňuje poznať makroprostredie, v ktorom spoločnosť Praclík, a.s. podniká a zároveň identifikovať možné príležitosti a hrozby, ktoré sa v tomto prostredí môžu objaviť a ovplyvniť výkonnosť spoločnosti. Zdrojom informácií pre túto analýzu sa stali štatistiky Štatistického úradu SR a Európskeho štatistického úradu Eurostat, spravodajstvá slovenského portálu „poľnoinfo“ a tzv. Zelená správa vydávaná Ministerstvom pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky.

### Politické prostredie

V rámci politického prostredia je dôležité pre spoločnosť Praclík, a.s. smerovanie vlády (podpora potravinárstva, nároky na administratívnu záťaž zo strany podnikov). Taktiež je dôležitý vývoj daní, výška sociálneho a zdravotného poistenia, ktoré ovplyvňujú náklady a teda hospodárenia firmy.

Začiatkom roku 2012 došlo na Slovensku k predčasným voľbám do NR SR avšak s touto zmenou vlády nemožno očakávať nejaké výraznejšie zmeny smerovania jej politiky. Rok 2013 priniesol zásadné zmeny len v obchodnom zákonníku. Obecne možno povedať, že súčasná vláda sa snaží vytvárať podmienky pre konkurencieschopné podnikateľské prostredie. Dôkazom je i schválenie čast' noviel zákonov (novela daňového poriadku, novela zákona o dani z príjmu, novela zákona o pridanej hodnote), ktoré majú zatriktívniť podnikateľské prostredie a znížiť administratívnu záťaž. Ako ukazuje hodnotenie Svetovej banky „Doing business 2013“, tak slovenské podnikateľské prostredie je najlepšie zo všetkých východoeurópskych krajín. V súčasnosti je tu možné sledovať **klesajúce daňové zaťaženie**, kedy v rámci EU je celkové daňové zaťaženie považované za podpriemerné. V rámci daňového systému (od roku 2004) je zavedená tzv. rovná daň, kedy daň z príjmu FO, daň z príjmu PO a daň z pridanej hodnoty je v rovnakej výške a to 19%. Zamestnávateľ odvádza 10% z hrubej mzdy svojho zamestnanca na zdravotné poistenie a 25,2% z hrubej mzdy svojho zamestnanca na sociálne poistenie. **Základná sadzba DPH** je 20% od roku 2011 (dovtedy to bolo 19%) a znížená sadzba dane je 10%. Čo sa týka samotnej legislatívy, tak spoločnosť Praclík, a.s. musí dodržiavať **prísne normy, ktoré sú monitorované hygienickou kontrolou**. Problémom domáceho trhu je trvalo **nízka vynútiteľnosť práva** a **zdlhavé obchodné spory**. Okrem toho je tu značne **vysoká miera klientelizmu** a nedôvera verejnosti voči väčšine politikov.

## **Ekonomické prostredie**

Pri analýze ekonomického prostredia sú pre spoločnosť dôležité ukazovatele, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu obyvateľstva (hrubý domáci produkt, miera nezamestnanosti či miera zamestnanosti). Dôležitá je taktiež inflácia, ktorá ovplyvňuje výšku cien surovín čo sa následne premieta do ceny produktov. Pekárenská a cukrárenská výrobu je ovplyvnená tiež úrodou surovín a ich cenami (vplyv na výšku nákladov a tým na zisk).

Ako uvádza Zelená správa(2012), vplyv na výkonnosť ekonomiky na Slovensku mal najmä spomaľujúci medziročný rast. Výška **hrubého domáceho produktu** v bežných cenách predstavovala v roku 2012 približne 71 mld. €, čo v porovnaní s predchádzajúcim rokom predstavuje nárast 1,8% (2,4 mld. €). Tempo rastu HDP v tomto roku možno označiť ako jedno z najpomalších. V prvom polroku 2013 bol zaznamenaný rast HDP medziročne o 0,8%. Rok 2012 bol teda spojený so spomaľovaním ekonomického rastu, čo sa následne premietlo negatívne do vývoja zamestnanosti a nezamestnanosti.

**Miera nezamestnanosti** bola v roku 2012 14% (v roku 2011 to bolo 13,5%) a v treťom štvrtroku 2013 bolo bez práce 382 tisíc osôb (14,1% miera nezamestnanosti). Miera nezamestnanosti v roku 2012 v Žilinskom kraji bola vo výške 14,3%, čo predstavuje mierny nárast oproti predchádzajúcim rokom a v porovnaní s ostatnými kraji, ide o priemernú hodnotu. **Miera inflácie** dosahovala v roku 2012 v priemere 3,6% (pokles o 0,3 percentného bodu oproti roku 2011). V roku 2013 možno sledovať jej priaznivý vývoj, kedy za pol rok 2013 bola na úrovni 2,9%. **Priemerná nominálna mesačná mzda** dosahovala na Slovensku v roku 2012 výšku 805€, pričom je možné sledovať značné rozdiely medzi jednotlivými odvetviami. Vzhľadom k tomu, že rast priemernej nominálnej mzdy neprekonal výšku inflácie došlo k poklesu reálneho príjmu. Od januára 2012 došlo k zvýšeniu minimálnej mzdy na 327€ (41,6% priemernej mzdy). Čistá mzda v tomto roku tak predstavovala 57,20% mzdových nákladov zamestnávateľa. Priemerná mzda v potravinárstve bola vo výške 725€ (medziročne vzrástla o ,4%).

Podiel potravín na spotrebných výdavkoch zaznamenal mierny pokles v roku 2011, v roku 2012 jeho podiel rástol a bol vo výške 24,80%. Pre spoločnosť Praclík, a.s. je dôležitý i vývoj ceny surovín. Produkcia obilnín zaznamenala v roku 2010 značný prepad, v roku 2011 naopak ich produkcia rástla ale v roku 2012 prišiel opäť pokles. **Vývoj cien obilnín** niesol v roku 2011 ich zvýšenie o 22,6% a v roku o 2012 o 10,7%. V auguste 2013 bola zaznamenaná

jedna z najlepších úrod letných obilnín za posledné roky. Výsledkom tejto skutočnosti je prudký pokles cien pšenice a jačmeňa, kedy nákupné ceny obilia sú o 60- 80 % nižšie. Preto je možné očakávať nižšie spotrebiteľské ceny potravín. Pokles ceny pšenice potravinárskej bol zaznamenaný i na svetových trhoch. V prílohe 4 je možné vidieť vývoj vybraných ekonomických ukazovateľov v čase.

### **Potravinársky priemysel na SR**

Pekárenská a cukrárenská výroba patrí do potravinárskeho priemyslu. Trendy, ktoré sa objavujú v tejto oblasti priemyslu môžu významným spôsobom ovplyvniť produkciu pekárenských a cukrárenských výrobkov a zároveň objasniť napríklad výkyvy vo výrobe. Vývoj potravinárskej výroby na SR je spojený s **pokračujúcim útlmom**. Napriek tomu možno povedať, že potravinárskemu priemyslu sa v roku 2012 darilo, kedy dosiahol kladný hospodársky výsledok pred zdanením v hodnote 195,5 mil. € (v roku 2011 to bolo 40,50 mil. €). Došlo k **rastu efektívnosti vynaložených nákladov** (v priemere na 100€ výnosov sa vynaložilo 95,66€ nákladov- medziročne o 1,40€ menej).

Samotná **spotreba chleba** na Slovensku klesá. V roku 2010 pripadalo na jedného obyvateľa 40,1kg chleba (3,6 % menej ako v 2009). Oproti tomu však rastie **spotreba pšeničného pečiva**- rast na 29,1 kg na obyvateľa (3,2% rast). Avšak obecné možno skonštatovať, že spotreba chleba ako aj pšeničného pečiva klesá v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi. Pekárne v roku 2010 vyrobili 97,4 tisíc ton chleba, kedy ide v porovnaní s predchádzajúcim rokom o 7%-ný pokles. **Výrobné kapacity** sú z dlhodobého hľadiska využívané len na polovicu, kedy využitie priemyselných kapacít je ovplyvnené do značnej miery i dovozom zmesí na výrobu pekárenských výrobkov (v roku 2011 sa doviezlo 10,5 tisíc t týchto zmesí- dva krát toľko ako v 2010). Čoraz viac sa zvyšuje množstvo výrobkov ktoré sú dopekané či pečené priamo v obchodných prevádzkach. Vývoj spotreby chleba, rožkov a pečiva pripadajúcej na obyvateľa za rok je v prílohe 4.

### **Sociálne prostredie**

Analýzou sociálneho prostredia je možné vidieť aký veľký je trh, na ktorom spoločnosť ponúka svoje výrobky ako aj spoznať jeho charakteristiku. Sleduje sa vzdelanie obyvateľov, ktoré ovplyvňuje výšku ich príjmov a teda ich kúpnu silu. V rámci vzdelania je potreba poznať i to či je na trhu práce dostatok ľudí s potrebnou kvalifikáciou. Okrem toho sa

získavajú i informácie o správaní spotrebiteľa, jeho preferenciách a ďalších skutočnostiach, ktoré ovplyvňujú jeho motiváciu a správanie pri nákupe pekárenských a cukrárenských výrobkov.

Na Slovensku žije približne 5,4 miliónov obyvateľov. V roku 2012 došlo k poklesu pôrodnosti, kedy celková miera pôrodnosti bola 1,34. Slovensko rovnako ako iné európske štáty trápí starnutie obyvateľstva a zvyšuje sa podiel obyvateľov vo veku 65 a vyššie (v roku 2012 to bolo 12,8% obyvateľov). Čo sa týka **zamestnanosti**, tak sa znižuje počet ľudí prajúcich na čiastočný úväzok. Miera zamestnanosti v roku 2012 bola 65,1%, pričom ide o nepatrný nárast oproti roku 2011. V potravinárskej výrobe pracovalo v tomto roku 48,5 tisíc osôb, kedy je zaznamenaný medziročný pokles o 2,2% v dôsledku zvyšujúcich sa nárokov na rast produktivity práce a efektívnosti výroby.

Na Slovensku sa zvyšuje počet obyvateľov s ukončeným vysokoškolským vzdelaním, avšak **znižuje sa záujem žiakov o remeselné práce**. Na Kysuciach je zaznamenaný pokles záujmu o profesiu pekár a je to hrozba nedostatku potrebnej kvalifikovanej pracovnej sily v tejto oblasti.

Čo sa týka životného štýlu na Slovensku, tak možno sledovať zmeny v správaní spotrebiteľa, kedy čoraz viac sú uprednostňované „**nákupy pod jednou strechou**“. Mnohé supermarkety majú tiež vlastné pekárne, kde priamo v obchode možno zakúpiť pečivo upečené z polotovarov priamo na mieste. Slovenský spotrebiteľ pri nákupe je ovplyvnený najmä **cenou**, pričom svoju úlohu tu zohrávajú i **tradície**, najmä na Kysuciach. V dnešnej dobe sa už tak **vzácný čas** stáva ešte viac vzácnnejším a spotrebiteľ sa snaží ho čo najviac získať. Výsledkom tejto skutočnosti je to, že omnoho viac sú využívané možnosti zakúpenia už hotových cukrárenských výrobkov než pečenie koláčov a zákuskov doma. Na strane druhej, s príchodom domácich pekárni na trh mnoho spotrebiteľov si začína piecť chlieb doma.

## Technické prostredie

Spoločnosť Praclík, a.s. si zakladá na inováciách a neustálom zlepšovaní, preto je nutné vedieť ako na tom vlastne slovenský trh je, či poskytuje priestor pre rozvoj nových technológií a zlepšení. Ako sa už v minulosti ukázalo tak **inovácie a vysoko kvalitné technológie** používané v tejto oblasti podnikania môžu byť rozhodujúce pre prežitie

spoločnosti. Čo sa týka potravinárskeho priemyslu na Slovensku tak v súčasnosti tu chýbajú inovácie a nové technológie.

Na výkonnosť spoločnosti Praclík, a.s. má vplyv i otázka **životného prostredia**, kedy táto oblasť sa môže premietnuť do nákladov spoločnosti či obmedzení pri samotnej výrobe. Na Slovensku, rovnako ako aj v iných členských krajinách sa zvyšuje **tlak na šetrné hospodárenie poľnohospodársky podnikov**, čo má za následok rast ceny poľnohospodárskych produktov (najmä múka, maslo a vajíčka). Samotná cena surovín je ovplyvnená i počasím a prípadnými ekologickými katastrofami. Tu je potrebné si uvedomiť previazanosť európskeho trhu (pokles ponuky napríklad vajíčok v Českej republike spôsobí rast zahraničného dopytu po vajíčkach v iných krajinách a tým môže dôjsť k zvýšeniu ich ceny).

### **Zhrnutie analýzy vonkajšieho prostredia**

Ako ukazuje PEST analýza, *súčasnú tržné prostredie neľahčuje hospodárenie firmám*, skôr naopak v mnohých prípadoch pôsobí negatívne na ich výkonnosť. Napriek tomu sú tu určité možnosti, ktorých keď sa spoločnosť Praclík, a.s. chytí, pomôžu zlepšiť jej výkonnosť.

Spoločnosť Praclík, a.s. pôsobí v tržnom prostredí, v ktorom v súčasnej dobe dochádza k *znižovaniu daňových a administratívnych zaťažení*. Na jednej strane, vďaka tomuto sa znižujú náklady spoločnosti, avšak na strane druhej takýto krok ku zatraktívneniu podnikateľského prostredia môže znamenať príchod nových konkurentov nielen zo Slovenska, ale i zo zahraničia. Už to, že v súčasnosti v potravinárskom priemysle *nie sú plne využité výrobné kapacity* by znamenala pre existujúce spoločnosti, ako je Praclík, a.s. ešte väčšie zvýšenie týchto nevyužívaných kapacít, čo by sa odrazilo vo výkonnosti podniku (nevyužitá kapacita v sebe viaže prostriedky). V rámci toho by malo byť zvažované, či všetky stroje či zariadenia sú skutočne potrebné a ak sa ukáže, že podnik dokáže aj bez nich zabezpečiť súčasnú úroveň výroby, mal by znížiť objem tohto majetku. V súčasnosti je veľmi ťažké *domáhať sa práv*, výsledkom čoho, že ak spoločnosť Praclík, a.s. nezaplatí niektorý z odberateľov, domáhanie sa tejto pohľadávky je finančne a časovo náročné, pričom úspech nie je vôbec zaručený. Z tohto dôvodu je spoločnosť nútená vytvárať rezervy, prípadne zobrať si úver, aby bola schopná splniť svoje záväzky. To v konečnom dôsledku pôsobí negatívne na jej výkonnosť - rezervy sú zdroj peňazí, ktorý neprináša žiadne zhodnotenie

a úvery zvyšujú zadlženosť spoločnosti a zaťažujú jej náklady. Taktiež sa vytvára zlé image firmy a rastie riziko, že v budúcnosti bude mať problém pri získaní veriteľov, prípadne stratí významných dodávateľov surovín. Vývoj ekonomických faktorov ukazuje na *oslabujúcu sa kúpnu silu obyvateľstva*, čo však nemá až tak významný dopad na spotrebu chleba či pečiva, vzhľadom k tomu, že ide o statky nezbytné, ktoré sú menej citlivé na zmeny príjmov spotrebiteľov. Napriek tomu *klesá medziročne spotreba chleba a pšeničného pečiva*, kedy spotrebiteľ uprednostňuje skôr *potraviny spojené s trendom zdravého životného štýlu*, a tak sa znižuje dopyt po produkcii spoločnosti Praclík, a.s. a oslabuje sa jej pozícia na trhu. V období 2010-2012 došlo k *zdražovaniu surovín*, čo malo vplyv na rast nákladov spoločnosti a tým i hospodársky výsledok. Pokles hospodárskeho výsledku znamenal zníženie vlastných zdrojov financovania a oslabenie výkonnosti podniku. Rok 2013 prináša nižšiu cenu surovín a tak možno očakávať, že sa znížia náklady na výrobu. *Rastúca potreba voľného času* spotrebiteľa vytvára priestor pre väčšiu orientáciu sa na cukrárenskú výrobu a zlepšenie výkonnosti. Spoločnosť Praclík, a.s. je známa i tým, že sa neustále snaží zavádzať inovácie do oblasti výroby. Vzhľadom ku konkurencieschopnosti je to v podstate podmienka prežitia, avšak nedostatočný rozvinutý slovenský trh v tejto oblasti, zvyšuje problémy ako aj náklady pri zavádzaní nových technológií a inovácií. Podnikanie v dnešnej dobe teda vôbec nie je jednoduché bez ohľadu na to v akom odvetví podnik pôsobí, kedy k tomu prispievajú i rôzne prísne smernice a nariadenia Európskej únie.

### 3.3 FINANČNÁ ANALÝZA

Prostredníctvom finančnej analýzy je vytvorený pohľad na finančné zdravie a stav podniku, ako aj odhalenie prípadných slabín či ohrození, ktoré sa v budúcnosti môžu objaviť.

#### 3.3.1 Vertikálna a horizontálna analýza súvahy

V roku 2012 štruktúru majetku spoločnosti Praclík, a.s. bola tvorená takmer 57%-mi neobežného majetku (1 499 723€), 42,29%-mi obežného majetku (1 113 390€) a 0,74%-mi časovým rozlíšením (19 569€). Pri pohľade na predchádzajúce roky možno povedať že nedošlo k nejakej výraznejšej zmene rozdelenia proporcií dlhodobého a obežného majetku. Prioritné postavenie **v dlhodobom majetku** má predovšetkým **dlhodobý hmotný majetok** (pre dané odvetvie je to bežné), ktorého podiel na celkových aktívach sa nejako výrazne nemení v priebehu 2010-2012. Hlavnými položkami, ktorými spoločnosť disponuje v tejto

kategórii sú *samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí* (v roku 2012 vo výške 720 551€) a *stavby* (591 341€). U **obežného majetku** sú hlavnou položkou *krátkodobé pohľadávky*, ktorých podiel na celkovom majetku sa v rokoch 2010- 2012 pohybuje okolo 30%, pričom nie sú nejaké výraznejšie zmeny podielu. *Zásoby* predstavovali v roku 2012 9,67% (254 570€) celkového majetku.

U spoločnosti Praclík, a.s. je možné sledovať v priebehu rokov 2010-2012 **znižovanie hodnoty majetku**. Celkové aktíva sa oproti roku 2011 znížili o 5,42% (150 888€), dlhodobé aktíva poklesli v dôsledku odpisovania o 7,17% (115 765€) a došlo k zníženiu obežných aktív o 2,9% (33 217€). Ako už bolo vyššie uvedené, prioritné postavenie v dlhodobom majetku majú predovšetkým samostatné hnutelné veci a súbor hnutelných vecí. Dlhodobý nehmotný majetok je tvorený softvérom, u ktorého je možné sledovať značne vysokú úroveň opotrebenia (oprávky k softvéru v 2012 vo výške 47 437€). U obežného majetku sú hlavnou položkou *krátkodobé pohľadávky*, u ktorých v priebehu rokov 2010-2012 možno sledovať ich pokles. V roku 2011 došlo k vyplateniu všetkých dlhodobých pohľadávok v hodnote 14 605€. Zásoby v roku 2011 sa zvýšili o 14,98% (33 816€), kedy došlo k zvýšeniu materiálu, tovaru i výrobkov. Naopak v roku 2012 sa zásoby znížili o 1,89 % (4 916€). Celkový pokles by bol v tomto roku väčší avšak súčasne s poklesom zásob výrobkov a tovaru rástli zásoby materiálu.

Dlhodobý majetok spoločnosti Praclík, a.s. predstavuje teda približne polovicu celkového majetku spoločnosti. Takáto **skladba majetku** pre dané odvetvie je **bežná**. Vzhľadom k tomu, že jeho spotreba sa premieta postupne a s jeho poriadom sú spojené vyššie investície, je potreba pri hodnotení výkonnosti neustále sledovať, ako sa podieľa na tvorbe hodnoty podniku, či nemá spoločnosť Praclík, a.s. i majetok, ktorý nevyužíva. Spoločnosť Praclík, a.s. neustále investuje do technológií a inovácii preto možno povedať, že vďaka tomu **predlžuje jeho ekonomickú životnosť** ako aj zlepšuje jeho výkonnosť, čo sa pozitívne prejaví na výkonnosti podniku ako celku. Obežný majetok, je tvorený najmä pohľadávkami a je potreba sa zamerať i na to **aká je doba inkasa týchto pohľadávok v porovnaní s dobou splatnosti záväzkov** spoločnosti Praclík, a.s. Spoločnosť drží navyše i malú výšku peňažných prostriedkov a preto je potreba sledovať, **či nie je ohrozená likvidita podniku**, čo by malo negatívny dopad na hodnotenie výkonnosti spoločnosti.

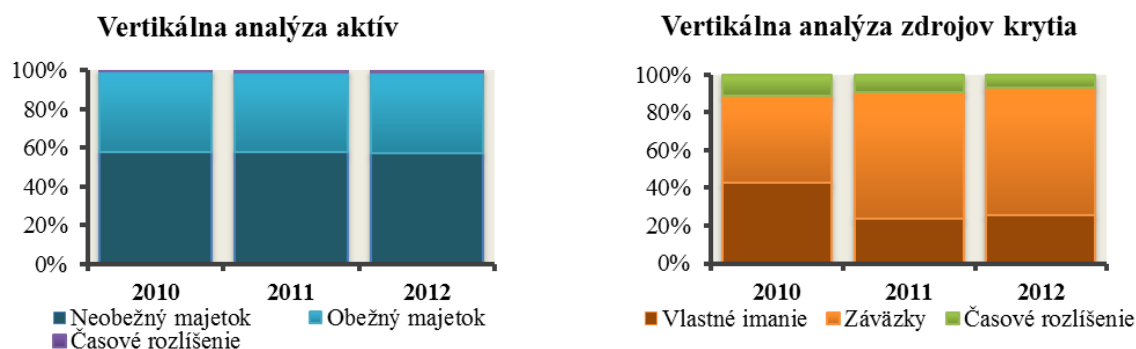
Čo sa týka **zdrojov krytia**, tak podiel vlastného kapitálu na celkových zdrojov v roku 2012 bol vo výške 25,71% (676 932€), záväzkov vo výške 67,58% (1 779 051€) a časového



rozlíšenia 6,71% (176 669€). V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi možno sledovať zvyšujúci sa podiel cudzích zdrojov v kapitálovej štruktúre spoločnosti Praclík, a.s. V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi klesá na jednej strane podiel výsledku hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení a na strane druhej sa zvyšuje podiel bankových úverov na celkovej kapitálovej štruktúre.

Pri pohľade na zmeny na strane pasív si možno všimnúť, že vlastný kapitál sa v roku 2012 zvýšil o 2,93% (19 265€). V roku 2011 naopak poklesol, kedy tento pokles bol spôsobený poklesom hodnôt výsledkov hospodárenia. Je potrebné si predovšetkým všimnúť **klesajúceho výsledku hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení**, kedy v roku 2012 poklesol o 82,43 % (90 357€). Pri pohľade na vývoj výsledku hospodárenia minulých rokov v období 2010-2012 sledovať značné výkyvy. V roku 2011 poklesol o 98,43% (227 976€) a v roku 2012 došlo k jeho rastu. U vývoja cudzích zdrojov je vidieť opäť kolísanie. V roku 2011 sa zvýšili o 34,44% (479 318€), v dôsledku rastu krátkodobých záväzkov až o 93,34 % (659 608€), kedy sa v tomto roku objavujú záväzky voči spoločníkom a združenie **a narastajú záväzky z obchodných vzťahov**. V nasledujúcom roku 2012 sa spoločnosti Praclík, a.s. podarilo uhradiť 30,63% krátkodobých záväzkov (418 439€). V tomto roku spoločnosť síce splatila časť dlhodobých bankových úverov, no napriek tomu sa zvýšili jej bankové úvery o 69,97% (196 040€). Dôvodom toho je **získanie nového bežného bankového úveru**. Výsledkom zmien jednotlivých zložiek cudzích zdrojov spoločnosti Praclík, a.s. došlo k celkovému poklesu cudzích zdrojov v roku 2012 o 4,91% (91 930€). Na nasledujúcom obrázku 3.5 je skladba majetková a kapitálová štruktúra spoločnosti Praclík, a.s. v období 2010-2012.

**Obrázok 3.5 Vertikálna analýza rozvahy**



*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

*Na strane pasív* bolo možné teda pozorovať v sledovanom období 2010-2012 **výrazné zmeny**. Rastúci podiel cudzieho kapitálu spoločnosti Praclík, a.s. sa prejaví v hodnote ukazovateľa zadlženosti podniku. Rastúca hodnota tohto ukazovateľa môže byť **signálom pre veriteľov**, ktorí budú požadovať väčší výnos za zvýšené riziko, čím sa pre spoločnosť Praclík, a.s. stane obtiažnejšie získať v budúcnosti úver bez toho, že by sa to neprejavilo rastom nákladov takejto formy financovania. **Pokles výsledku hospodárenia minulých rokov** v roku 2011 nasvedčuje o tom, že spoločnosť bola nútená ho použiť na zaplatenie časti svojich dlhov. Samotný pokles výsledku hospodárenia za účtovné obdobie v rokoch 2010-2012 značí o klesajúcej výkonnosti spoločnosti a je potreba ďalej skúmať príčin, ak aj hľadať možné spôsoby pre zlepšenie súčasnej situácie.

### 3.3.2 Vertikálna a horizontálna analýza výkazov zisku a strát

V roku 2012 mala spoločnosť Praclík, a.s. najmä **náklady na hospodársku činnosť**, ktoré predstavovali 99,26% celkových nákladov, finančné náklady tvorili 0,28% celkových nákladov (takáto štruktúra nákladov je bežná pre túto oblasť podnikania). V minulých rokoch 2010 a 2011 bola situácia podobná. Hlavnou položkou v nákladoch z hospodárskej činnosti boli v 2012 *náklady v podobe spotreby materiálu a energie* (40,07% z celkových nákladov) a *osobné náklady* (32,58% celkových nákladov, pričom najväčšou položkou boli mzdové náklady vo výške 1 530 778€).

Z vertikálnej analýzy je vidieť, že v roku 2012 došlo k **poklesu celkových nákladov** o 5,52% (400 147€). K značnému zníženiu došlo najmä v tomto roku u nákladov na predaný tovar, ktoré sa znížili až o 28,42% (325 689€) a nákladov spojených so spotrebou materiálu, energie (úspora 145 371€) a nákladov na služby (zníženie 119 689€). Naproti tomu v roku 2011 sa zvýšili celkové náklady o 7,02% (475 655€). Dôvodom rastu bolo najmä zvyšovanie nákladov na výrobu a odpisov a opravných položiek.

Výnosy spoločnosti Praclík, a.s. boli v roku 2012 vo výške 7 270 328€, kedy najväčší podiel na celkových výnosov majú **výnosy z hospodárskej činnosti** (99,96% celkových výnosov). V období 2010-2012 firma nedosiahla žiadne mimoriadne výnosy. V roku 2012 zaznamenala spoločnosť **pokles celkových výnosov** o 6,66% (490 504€). Hlavnou príčinou bol najmä pokles na strane tržieb z predaja tovaru, ktoré poklesli v tomto roku o 28,66% (374 859€). Rok predtým, v roku 2011 sa zvýšili výnosy o 1,25% najmä vďaka rastúcim tržbám z predaja tovaru.

Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením bol v roku 2012 vo výške 50.930€, pričom je tu klesajúci trend. Ešte v roku 2010 bol vo výške 619 443€. V období 2010-2012 spoločnosť vykazuje zápornú hodnotu výsledku hospodárenia z finančnej činnosti. Na nasledujúcom grafe 3.6 je zloženie výsledku hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením za roky 2010-2012. Výsledky vertikálnej a horizontálnej analýzy sú v prílohe 6.

**Graf 3.6 Zloženie výsledku hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením za 2010-2012**



*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

Z tejto analýzy možno povedať, že v roku 2011 **samotné náklady rastú rýchlejšie ako výnosy** spoločnosti Praclík, a.s. Rok 2012 bol spojený s klesajúcim trendom ako u nákladov, tak aj výnosov, kedy výnosy klesajú rýchlejšie ako náklady spoločnosti. Vývoj obidvoch ukazovateľov v obidvoch rokoch sa v konečnom dôsledku prejavil vo výsledku hospodárenia spoločnosti (výrazný pokles zisku). Možno očakávať, že tieto zmeny sa premietnu i do ďalších oblastí hodnotenia, ako sú rentabilita aktív, či kapitálu.

### 3.3.3 Pomerová analýza

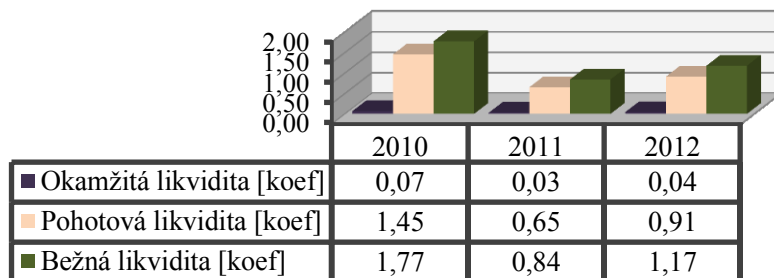
Z predchádzajúcich analýz ukazujúcich výrazné zmeny v niektorých zložkách v hospodárení spoločnosti prípadne v majetkovej a kapitálovej štruktúry je jasné, že tieto zmeny sa odrazia vo väčšej či menšej miere i na konečných výsledkoch jednotlivých pomerových ukazovateľov.

#### Analýza likvidity

Prijateľná hodnota **bežnej likvidity** sa pohybuje v intervale 1,5- 2,5. Je zrejmé, že čím bude hodnota vyššia, tým je **menšie riziko platobnej neschopnosti** podniku. V rokoch 2011 a 2012 bola bežná likvidita pod prijateľnú hodnotu. Pri porovnaní s odvetvovou hodnotou možno povedať, že v roku 2010 sa hodnota bežnej likvidity pohybovala nad priemerom, v roku 2011 a 2012 bola likvidita pod priemerom odvetvovým. **Pohotovú likviditu, alebo aj likviditu 2.stupňa**, by sa mala pohybovať v rozmedzí intervalu 1-1,5,

pričom hodnota 1 je považovaná za **prahovú (kritickú) hodnotu**. V období 2010-2011 bola pohotovú likvidita pod touto kritickou hodnotou. Na nasledujúcom grafe 3.7 je vývoj ukazovateľov likvidity za obdobie 2010-2012.

**Graf 3.7 Vývoj ukazovateľov likvidity za obdobie 2010-2012**



*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

Čo sa týka **okamžitej likvidity**, tak doporučená hodnota by mala byť v intervale 0,2-0,6 (niektoré literatúry uvádzajú 1). Vzhľadom k pomerne nízkej hodnote (0,4) v roku 2012 možno povedať, že spoločnosť Praclík, a.s. **z pohľadu vlastníkov využíva efektívne svoje finančných prostriedkov**, pretože nedrží zbytočné finančné prostriedky. Avšak pohľad pre veriteľov je opačný. Nízka hodnota likvidita je **rizikovým signálom pre veriteľov spoločnosti**, že v budúcnosti nebude schopná splniť svoje záväzky voči nim a preto je otázne ako dlho a za akých podmienok budú banky ochotné poskytnúť úvery pre spoločnosť. Hodnota okamžitej likvidity sa v 2010-2012 pohybovala pod hodnotou odvetvia. V rámci ukazovateľov likvidity bola sledovaná i hodnota čistého pracovného kapitálu (patrí medzi rozdielové ukazovatele), ktorého hodnoty v 2010-2011 sú v nasledujúcej tabuľke 3.8.

**Tabuľka 3.8 Vývoj čistého pracovného kapitálu**

	2010	2011	2012
Čistý pracovný kapitál [€]	544 114	-219 692	165 530

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

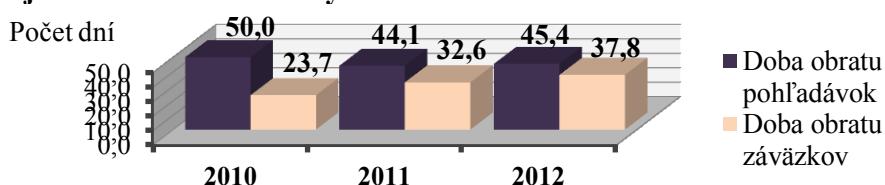
V roku 2011 spoločnosť vykazovala zápornú hodnotu ČPK. Znamená to, že Praclík, a.s. použil krátkodobé zdroje k financovaniu dlhodobého majetku.

### **Analýza aktivity**

Pri pohľade na ukazovateľ **doby splatnosti záväzkov** v období 2010-2012 je vidno rastúci charakter. Doba, za ktorú spoločnosť uhradila v 2012 svoje záväzky trvala v priemere 37,8 dní. Čo sa týka **doby úhrady pohľadávok**, tá bola v tomto roku 45,4 dní. V období 2010-2012 **doba inkasa prevyšovala dobu splatnosti** čo značí o tom, že obchodní partneri neplatia včas svoje účty. Niektorí autori zastávajú názor, že v dnešnej dobe je bežné, že doba

úhrad býva dlhšia ako je stanovená. V takomto prípade je potrebné zobrať v úvahu veľkosť daného podniku (dôvodom je skutočnosť, že menšie podniky zaťažené dlhšou dobou splatnosti sa skôr ocitnú vo finančných problémoch). Nesúlad medzi týmito dobami obrátu má následne **dopad na likviditu podniku** rozobratú vyššie. Na grafe 3.9 je vývoj spomínaných ukazovateľov za obdobie 2010-2012.

**Graf 3.9 Vývoj ukazovateľov aktivity za obdobie 2010-2012**



*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

**Obrat celkových aktív** bol v roku 2012 v hodnote 2,47 (doporučená hodnota tohto ukazovateľa je ovplyvnená príslušnosťou k odvetviu, avšak minimálne 1). Vzhľadom k hodnote tohto ukazovateľa v 2010-2012 možno povedať, že podnik vykazuje pomerne vysokú podnikateľskú aktivitu. Čo sa týka intenzity využitia zásob, tak hodnota **obratu zásob** v období 2010-2012 má klesajúci trend. V tabuľke 3.10 je vývoj jednotlivých ukazovateľov aktivity za obdobie 2010-2012.

**Tabuľka 3.10 Vývoj ukazovateľov aktivity za obdobie 2010-2012**

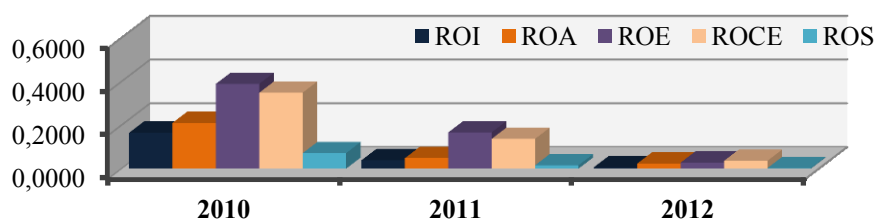
	2010	2011	2012
Obrat celkových aktív [koef]	2,32	2,49	2,47
Obrat stálych aktív [koef]	4,02	4,30	4,33
Viazanosť celkových aktív [koef]	0,43	0,40	0,41
Obrat zásob [koef]	30,76	26,74	25,51
Doba obratu zásob [dni]	11,9	13,6	14,3

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

### Analýza rentability

V období 2011-2012 je klesajúci trend všetkých ukazovateľ rentability (s výnimkou ukazovateľa nákladovosti) čo je vidieť i na grafe 3.11.

**Graf 3.11 Vývoj ukazovateľov rentability za obdobie 2010-2012**



*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

Od roku 2009 je zaznamenaný **pokles zisku**, čo sa odráža v rentabilite jednotlivých ukazovateľov. Pre podnik sa stáva z roka na rok náročnejšie vytvoriť vyššie tržby bez toho že by to nevyvolalo dodatočné náklady (na 1 euro tržieb pripadalo v roku 2012 až 99,70 centov). Na jednu korunu vloženú do podnikania bol efekt v odbyte v roku 2012 0,3 centa, čo predstavuje značný prepád oproti predchádzajúcim rokom. Čo všetky ovplyvnilo zmeny ukazovateľov výnosnosti je bližšie rozobraté v **pyramidálnom rozklade** v ďalšej podkapitole tejto práce. Avšak obecné možno povedať, že dôvodom poklesu je najmä klesajúci zisk spoločnosti, kedy spoločnosť je často nútená hradiť svoje záväzky voči svojim dodávateľom z krátkodobých úverov. Následne splátky, rovnako ako aj meškajúce platby od odberateľov, v horšom prípade i platby, ktorých sa podnik nedomáha znižujú výnosy podniku. Potom po odčítaní nákladov navýšené o úroky plynúce z krátkodobých zdrojov od tých výnosov ostáva omnoho nižší zisk, čo sa následne prejaví i do ukazovateľov rentability. Vývoj ukazovateľov rentability je v nasledujúcej tabuľke 3.12.

**Tabuľka 3.12 Vývoj ukazovateľov rentability za obdobie 2010-2012**

	2010	2011	2012
<b>Rentabilita vloženého kapitálu ROI [%]</b>	16,52	3,94	0,73
<b>Rentabilita celkových aktív ROA [%]</b>	21,06	4,87	2,43
<b>Rentabilita vlastného kapitálu ROE [%]</b>	38,92	16,67	2,85
<b>Rentabilita dlhodobých zdrojov ROCE [%]</b>	34,88	13,69	3,63
<b>Rentabilita tržieb ROS [%]</b>	7,12	1,58	0,30
<b>Ukazovateľ nákladovosti [%]</b>	92,88	98,42	99,70
<b>Index finančnej páky [koef]</b>	1,1160	1,2177	0,7833

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

### **Analýza zadlženosti**

**Celková zadlženosť**, tiež známa aj ako ukazovateľ podnikateľského rizika bola v roku 2012 na úrovni 64,59%. U tohto ukazovateľa ako vidno v tabuľke 3.13 je v období 2010-2012 rastúci trend.

**Tabuľka 3.13 Vývoj ukazovateľov zadlženosti za obdobie 2010-2012**

	2010	2011	2012
<b>Celková zadlženosť [%]</b>	40,24	64,10	64,59
<b>Koeficient samofinancovania [%]</b>	42,45	23,63	25,71
<b>Doba návratnosti úveru [dni]</b>	0,4186	0,4917	1,0603
<b>Ukazovateľ úrokového krytia [koef]</b>	58,055	8,275	4,899

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

**Celková zadlženosť** spolu s **ukazovateľom finančnej nezávislosti** naznačujú, že sa znižuje podiel vlastného kapitálu, ktorý sa podieľa na financovaní majetku spoločnosti a naopak rastie využívanie cudzích zdrojov. Je tu riziko, že spoločnosť v budúcnosti bude mať

problém získať zdroje od veriteľov. Ak sa rozhodnú ich poskytnúť tak možno očakávať, že budú spojené s vyššou úrokovou mierou. Vývoj ďalších ukazovateľ jasne dopĺňa predchádzajúce tvrdenia, kedy možno sledovať rastúci trend **doby návratnosti úveru** a klesajúci trend **ukazovateľa úrokového krytia**. Kritickou hodnotou úrokového krytia je hodnota 1, znamená to v podstate to, že podnik použije celý zisk na zaplatenie svojich úrokov a pre akcionárov nezostane už nič. Síce v roku 2012 ešte spoločnosť nedosahuje tejto úrovne, ale pri pohľade na hodnotu ukazovateľa v roku 2011 to môže byť alarmujúci signál.

### Analýza produktivity práce

**Ukazovatele produktivity práce** umožňujú sledovať podniku výkonnosť vo väzbe na náklady k zamestnancom. **Nákladovosť pridanej hodnoty** sa zvyšuje z roka na rok. V roku 2012 sa zvýšila o 2,71% (v tomto roku pridaná hodnota poklesla a navyše sa zvýšili osobné náklady spoločnosti). Ako možno vidieť v tabuľke 3.14, **pridaná hodnota na zamestnanca** má v 2010-2012 klesajúci trend, rovnako ako **pomer tržieb k počtu zákazníkov**. Už z horizontálnej analýzy je jasné, že klesajúci trend týchto ukazovateľov je výsledkom znižujúcej sa pridanej hodnoty vytváranej spoločnosťou v období 2010-2012 a poklesom tržieb v roku 2012 (v roku 2011 tržby spoločnosti rástli). Čo sa týka vývoja priemernej mzdy tak v roku 2012 došlo k jej zvýšeniu na 561,71€ (v potravinárstve v 2012 bola priemerná mzda na úrovni 725€).

**Tabuľka 3.14 Vývoj ukazovateľ produktivity práce za obdobie 2010-2012**

	2010	2011	2012
<b>Osobné náklady k pridanej hodnote [koef]</b>	0,6840	0,7977	0,8247
<b>Produktivita práce z pridanej hodnoty [€/zamestnanec]</b>	14 025,38	11 660,99	11 917,20
<b>Produktivita práce z tržieb [€/zamestnanec]</b>	30 124,34	29 887,45	28 598,77
<b>Priemerná mzda ročná [€/zamestnanec]</b>	6 769,26	6 320,59	6 740,55
<b>Priemerná mzda mesačná [€/zamestnanec]</b>	564,10	526,72	561,71

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

### Analýza výrobný ukazovateľov

Tieto ukazovatele umožňujú **analýzu základných činností podniku**. Čo sa týka veku majetku, tak v roku 2012 bolo v priemere 32,16% odpísaného dlhodobého majetku. Samotné zaťaženie výnosov celkovým nákladmi podniku, rovnako ako aj zaťaženia nákladmi v podobe materiálu a energie, sa zvyšuje čo predstavuje opak žiaduceho vývoja. V 2010-2012 rastie i viazanosť zásob na výnosy. V roku 2012 1€ vložené do dlhodobého hmotného majetku v obstarávacích cenách reprodukovalo výnosy vo výške 1,48€. Ako ukazuje tabuľka 3.15

u tohto ukazovateľa je zaznamenaný pokles v roku 2011, čo je nepriaznivý vývoj vzhľadom k tomu že je žiaduce aby sa táto hodnota naopak zvyšovala.

**Tabuľka 3.15 Vývoj výrobných ukazovateľov za obdobie 2010-2012**

	2010	2011	2012
<b>Produktivita DHM [koef]</b>	1,78	1,67	1,48
<b>Opotrebovanosť DHM [koef]</b>	0,4216	0,3661	0,3216
<b>Opotrebovanosť DNM [koef]</b>	0,1176	0,0734	0,0784
<b>Nákladovosť výnosov [koef]</b>	0,9320	0,9851	0,9972
<b>Materiálová náročnosť výnosov [koef]</b>	0,3347	0,3892	0,3996
<b>Viazanosť zásob na výnosy [koef]</b>	0,0310	0,0353	0,0371

Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií

### 3.3.4 Pyramidálny rozklad rentability vlastného kapitálu

**Rentabilita vlastného kapitálu** je pomerovým ukazovateľom vyjadrujúcim *s akou efektívnosťou je využívaný kapitál vlastníkov*, či im prináša dodatočný výnos a či je využívaný s intenzitou, ktorá odpovedá veľkosti ich investičného rizika. V roku 2012 bol zaznamenaný výrazný pokles tohto ukazovateľa (o 82,93%). Pre určenie determinantov, ktoré mali vplyv na pokles ROE bola použitá logaritmická metóda, kedy ROE bol rozložený na tri vetvy ako vidno na rozklade 3.1.

$$\begin{array}{c}
 \text{ROE} = \text{EAT} / \text{Vlastný kapitál} \quad (3.1) \\
 \Delta \text{ROE}_{2011/2010} : -57,18\% \\
 \Delta \text{ROE}_{2012/2011} : -82,93\%
 \end{array}$$

$\swarrow$ 

**EAT/Tržby**  
 $\Delta \text{ROE (EAT/T):}$   
2011: -101,57%  
2012: -78,47%

$\downarrow$ 

**Aktíva/Tržby**  
 $\Delta \text{ROE (A/T):}$   
2011: -4,89%  
2012: +0,50%

$\searrow$ 

**Aktíva/Vl. kapitál**  
 $\Delta \text{ROE (A/VK):}$   
2011: +39,50%  
2012: -3,97%

:                      X                      :

Na tomto výraznom poklese sa podieľal predovšetkým pokles **prvej vetvy** 3.2- čistej rentability tržieb, ktorá sa podieľala na celkovom prepade 78,67%-mi .

$$\begin{array}{c}
 \text{EAT/Tržby} \quad (3.2) \\
 \Delta \text{ROE (EAT/T):} \\
 2011: -101,57\% \\
 2012: -78,47\%
 \end{array}$$

$\swarrow$ 

**EAT/EBIT**  
 $\Delta \text{EAT/T (EAT/EBIT):}$   
2011: +2,09%  
2012: -46,39%

$\downarrow$ 

**EBIT/VHzHČ**  
 $\Delta \text{EAT/T (EBIT/VHzHČ):}$   
2011: -12,35%  
2012: +7,42%

$\searrow$ 

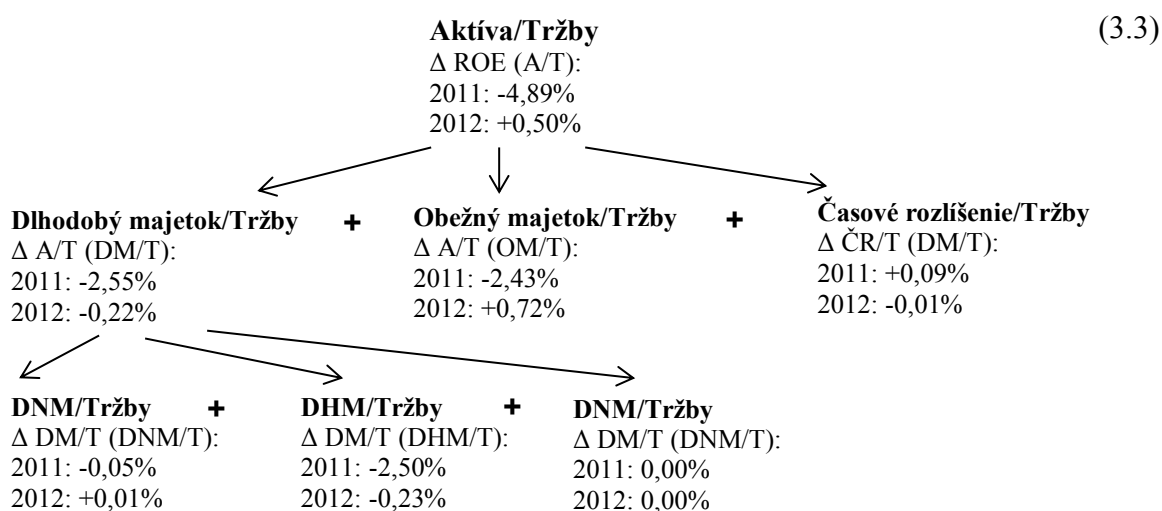
**Tržby/VHzHČ**  
 $\Delta \text{EAT/T (T/VHzHČ):}$   
2011: +91,31%  
2012: +39,49%

X                      :                      :



Rentabilita tržieb poklesla vďaka zníženiu rentability výsledku hospodárenia pred zdanením, kedy pokles bol urýchlený i rastom obrátene hodnoty hospodárskej rentability tržieb. Samotný pokles čistej rentability tržieb bol spomalený vďaka tomu, že spoločnosti sa podarilo v roku 2012 zvýšiť rentability výsledku hospodárenia. Príčinou tejto zmeny boli rastúce náklady z hospodárskej činnosti.

**Druhá vetva 3.3** vyjadrená ukazovateľom doby obratu aktív sa v roku 2012 zvýšila o 1,06% čo sa na celkovej zmene rentability vlastného kapitálu podieľalo len 0,5%-mi. Hlavnými dôvodmi zmeny doby obratu aktív bolo zníženie doby obratu dlhodobého majetku (najmä dlhodobého hmotného majetku) a zvýšenie doby obratu obežného majetku.



**Tretia vetva** predstavuje zloženú finančnú páku, u ktorej je zaznamenané mierne zníženie čo mala za následok, že sa podieľal na znížení hodnoty rentability vlastného kapitálu 3,97%-mi.

Obečne možno teda povedať, že **klesá efektívnosť využívania vlastného kapitálu**, čím sa oslabuje podniková výkonnosť. Pyramidálny rozklad jasne ukazuje, že rentabilita vložených prostriedkov je nízka najmä kvôli vysokým nákladom a preto, ak chce spoločnosť zvýšiť svoju súčasnú úroveň výkonnosti je za potreba zvýšiť výnosnosť vložených prostriedkov, čo dosiahne znížením nákladov a teda rastom zisku.

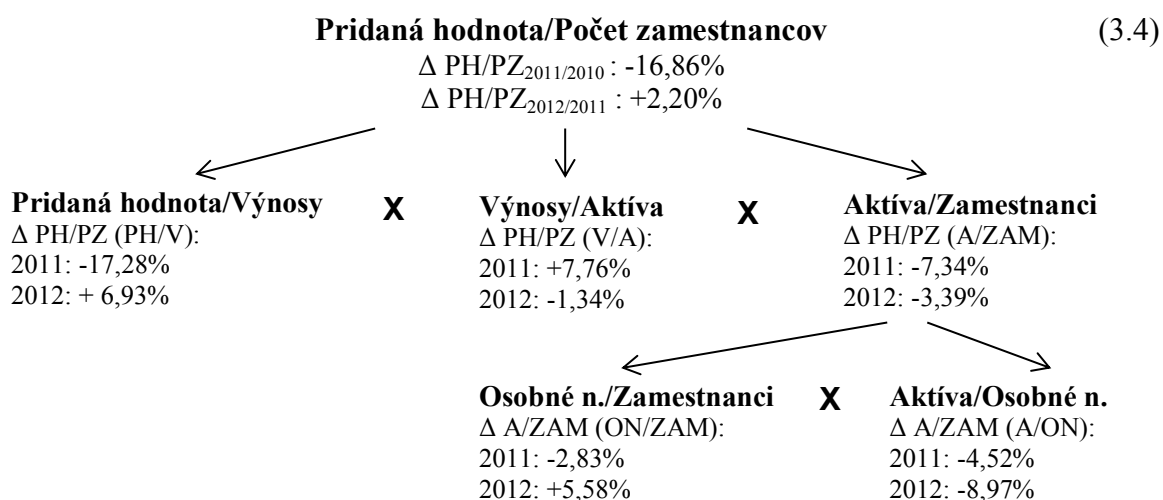
### 3.3.5 Pyramidálny rozklad pridanej hodnoty

Pod pojmom **pridaná hodnota** je možné chápať časť produkcie, ktorú jednotka vytvorila novo svojou činnosťou. Pre podnik je to jeden z najdôležitejších ukazovateľov a vzhľadom k tomu, že pridaná hodnota na zamestnanca v roku 2012 zaznamenala zvýšenie

o 2,20 % a naopak v roku 2011 bol jej pokles o 16,86% bola podrobená pyramídálnej analýze. Základom pre pyramídálny rozklad 3.4 bol multiplikátor troch faktorov.

**Prvý multiplákotorom** je podiel pridanej hodnoty na výnosy. Pokles tohto podielu v roku 2011 spolu s poklesom **druhého multiplikátora** v podobe vybavenosti zamestnanca celkovými aktívami sa podieľali na celkovej 24,62%-mi. Avšak tento pokles bol spomalený rastom **tretieho multiplikátora**- produktivity aktív, ktorý zvýšil v roku 2011 o 8,87 % čo sa podieľalo 7,76%-mi na zmene výsledného ukazovateľa.

V roku 2012 zaznamenala spoločnosť mierne zvýšenie pridanej hodnoty na zamestnanca. K rastu došlo najmä vďaka tomu, že sa zvýšil podiel pridanej hodnoty a výnosov o 7,09% čo sa odrazilo na celkovej zmene 6,93%-mi. Tento rast bol však spomalený skutočnosťou, že v tomto roku došlo k poklesu produktivity aktív a vybavenosti zamestnancov celkovým aktívami, čo spôsobilo spomalenie tohto rastu o 4,73%.



Hoci teda, rentabilita vložených prostriedkov klesá, pridaná hodnota tvorená zamestnancami v roku 2012 sa zvýšila, čo považovať za pozitívny krok pri hodnotení výkonnosti.

### 3.4 SWOT ANALÝZA

Analýzou informácií zo Štatistického úradu SR, Európskeho štatistického úradu a z dokumentu tzv. Zelenej správy zverejňovanej každoročne Ministerstvom pôdohospodárstva a rozvoja vidieku Slovenskej republiky, ktorá bola vykonaná v časti analýzy vonkajšieho prostredia prostredníctvom PEST analýzy, a za pomoci poznatkov získaných v priebehu

štúdia na ekonomickej fakulte boli identifikované možné **príležitosti a hrozby**, ktoré môže priniesť podnikateľské prostredie pre spoločnosť Praclík ,a.s. Súčasne boli stanovené najmä vďaka analýze interných informácií o spoločnosti Praclík, a.s. a finančnej analýze za obdobie 2010-2012 určené **silné a slabé stránky** spoločnosti. Tie spolu so príležitostami a hrozbami boli použité na vytvorenie matice SWOT na nasledujúcom obrázku 3. 16.

**Obrázok 3.16 Matica SWOT**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• široký sortiment výrobkov</li> <li>• dôraz na inovácie a rešpektovanie potrieb zákazníka</li> <li>• neustále zlepšovanie technológií</li> <li>• tradícia a dlhoročné skúsenosti</li> <li>• dlhoroční pracovníci s bohatými skúsenosťami</li> <li>• vlastné podnikové predajne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vlastnosti výrobkov- ich trvanlivosť</li> <li>• závislosť na veľkých odberateľov</li> <li>• špecifické postupy pri spracovaní a preprave</li> <li>• náročnosť na strojové vybavenie</li> <li>• nevýhodná dodávateľsko- odbytová politika</li> <li>• vysoká nákladová náročnosť</li> </ul>
<b>Príležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podpora podnikateľského prostredia zo strany vlády</li> <li>• klesajúce daňové zaťaženie</li> <li>• ekonomický rast v krajine a pokles miery inflácie</li> <li>• dobrá úroda obilnín a s tým súvisiaci pokles ich cien</li> <li>• rastie záujem o iné druhy pečív</li> <li>• rastie vzdelanostná úroveň obyvateľstva</li> <li>• rastie potreba voľného času</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prísna legislatíva, pomerne korupčné podnik .prostredie a slabá vynútiteľnosť práva</li> <li>• rastúca nezamestnanosť</li> <li>• kolísavá cena niektorých surovín (vajíčka)</li> <li>• klesá spotreba chleba</li> <li>• klesá počet záujemcov o profesiu pekárs</li> <li>• tlak na šetrný prístup k životnému prostrediu</li> <li>• reťazce ponúkajúce pečivo „priamo z ich vlastnej pekárne“</li> <li>• nie je zaručená bohatá úroda obilnín</li> </ul>

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Ďalšie analýzy sa budú uberať smerom tak, aby pomohli reagovať na tieto hrozby a slabé stránky: *klesajúca spotreba chleba, klesajúci záujem o profesiu pekárs, nevýhodná dodávateľsko- odbytová politika, vysoké náklady*. Tomu by malo napomôcť i zameranie sa na príležitosti a silné stránky v podobe *rastúcej potreby voľného času, rastúceho záujmu o iné druhy pečív, kvalitný pracovníci a neustále zlepšovanie výrobných procesov a postupov*.

### 3.5 ANALÝZA KVANTITATÍVNYCH VÝSLEDKOV SPOLOČNOSTI PRACLÍK, A.S.

Pri analýze kvantitatívnych výsledkov spoločnosti Praclík, a.s. bola vykonaná **analýza objemu výroby a analýza objemu tržieb**.

### 3.5.1 Analýza objemových ukazovateľov

Pre analýzu objemových ukazovateľov boli zvolené najčastejšie používané ukazovatele, jednak **neredukované** (výnosy a tržby) a jednak **redukované** (pridaná hodnota). Aby podnik mohol podávať potrebný výkon je potrebné, aby vytváral výnosy a tržby, ktoré pokryjú jeho náklady a prípadne uspokojia potreby ďalších zainteresovaných skupín ako sú akcionári. Vzhľadom k tejto skutočnosti je potrebné najskôr analyzovať či výnosy a tržby, ktoré podnik Praclík, a.s. dosahuje sú naozaj primerané vo vzťahu k vstupom, ktoré použil do transformačného procesu.

#### Vývoj objemových ukazovateľov

Čo sa týka vzťahu tržieb a majetku, tak bol sledovaný obrat obežného majetku, čím sa predišlo problému ocenenia majetku (tržby a obežný majetok majú ceny toho istého obdobia). **V období 2010/2011** rovnako ako tržby tak i majetok spoločnosti klesal, avšak majetok klesal omnoho dynamickejšie. Výsledkom tohto vývoja je **rast obratu majetku**. 1€ viazaného bežného majetku prinieslo v roku 2011 6,05€ výnosov. **Pre obdobie 2011/2012** možno sledovať negatívny vývoj. Tržby klesajú omnoho rýchlejšie ako obežný majetok, čo v konečnom dôsledku znamená **pokles obratu majetku**. V roku 2012 spoločnosti Praclík, a.s. vyprodukovalo 1€ viazaného obežného majetku 5,83€. Vzhľadom k tomu, že v ďalšej časti bude urobená analýza príspevkového zisku, tak tu už nebude ďalej skúmaný vzťah tržieb a nákladov. Vývoj obratu obežného majetku za obdobie 2010-2012 je v nasledujúcej tabuľke 3.17.

**Tabuľka 3.17 Obrat obežného majetku za obdobie 2010-2012**

	2010	2011	2012	2011/2010	2012/2011
<b>Tržby celkom (€)</b>	6 940 649	6 939 866	6 494 781	0,9999	0,9359
<b>Obežný majetok (€)</b>	1 250 805	1 146 607	1 113 390	0,9167	0,9710
<b>Podiel OM na celkovom majetku [%]</b>	41,79	41,19	42,29	0,9857	1,0267
<b>Obrat obežného majetku [koef]</b>	5,55	6,05	5,83	1,0908	0,9638

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

Aby podnik mohol dlhodobo fungovať a byť zároveň efektívny pri svojej činnosti, malo by sa sledovať to, s akou dynamikou sa vyvíjajú jeho objemové ukazovatele.

#### 2010/2011

V tomto období možno sledovať pozitívny trend rastu celkových výnosov spoločnosti Praclík, a.s. Samotné výnosy z hospodárskej činnosti rastú o čosi rýchlejšie. Pri pohľade na

tržby z predaja tovaru v tabuľke 3.18 možno povedať, že ich vývoj bol omnoho lepší ako tržby z predaja vlastných výrobkov, kde je zaznamenaný v roku 2011 negatívny trend. Pridaná hodnota, rovnako ako tržby z predaja vlastných výrobkov, zaznamenala v tomto roku značný prepád, čo môže naznačovať o rastúcej náročnosti výrobkov a tovaru.

## 2011/2012

Toto obdobie je spojené s negatívnym vývojom u všetkých objemových ukazovateľov, u niektorých s menším prepadom u niektorých s väčším. Výrazný pokles je u výnosov. V roku 2012 pokles tržieb z predaja tovaru nasvedčuje o tom, že došlo k oslabeniu pozície spoločnosti Praclík, a.s. na trhu čo sa týka objemu predaja tovaru či predajnej cene, čo sa v negatívnom dôsledku prejavuje na výkonnosť spoločnosti. Predaj menšieho objemu tovaru znamená, že ostali voľné výrobné kapacity, ktoré držia v sebe fixné náklady a tie podnik musí pokryť z týchto klesajúcich tržieb, čím sa znižuje konečná hodnota, ktorú podnik svojou činnosťou vytvára. Vzhľadom k veľmi miernemu negatívnemu vývoju pridanej hodnoty v tomto období je možné skonštatovať, že v porovnaní s minulým obdobím sa spoločnosti darí znižovať náročnosť výrobkov a tovaru. Vývoj dynamiky vybraných objemových ukazovateľov za obdobie 2010-2012 je v tabuľke 3.18.

**Tabuľka 3.18 Dynamika vývoja vybraných objemových ukazovateľov za obdobie 2010-2012**

	2010	2011	2012	Index vývoja	
				2011/2010	2012/2011
Výnosy celkom (€)	7 270 328	7 361 088	6 870 584	1,0125	0,9334
Výnosy z hospod. činnosti (€)	7 267 666	7 359 099	6 870 036	1,0126	0,9335
Tržby z predaja tovaru (€)	1 204 654	1 308 167	933 308	1,0859	0,7134
Tržby z vlastných výrobkov (€)	5 731 958	5 616 856	5 553 674	0,9799	0,9888
Pridaná hodnota (€)	3 231 448	2 707 683	2 706 397	0,8379	0,9995

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

## Test ekonomického normálu

Pri hodnotení výkonnosti je potreba sledovať, či **dynamika rastu jeho vstupov neprevyšuje dynamiku rastu výstupov**. Dynamika vývoja vstupov a výstupov bola sledovaná prostredníctvom indexov vyjadrených ako podiel hodnôt daného ukazovateľa v dvoch obdobiach, pričom bola porovnávaná dynamika vývoja pre obdobia 2010 a 2011 a obdobia 2011 a 2012. Boli použité reťazové indexy (hodnota použitá v menovateli bola hodnotou obdobia vždy bezprostredne predchádzajúceho).



Čo sa týka podielu jednotlivých výrobkov na plnení objemu výroby, tak vzhľadom k zmenám objemu výroby u chleba, pečiva a cukrárenského pečiva možno skonštatovať, že došlo k zmene štruktúry výroby. Pre analýzu plnenia sortimentu bola **použitá metóda prepočítaného plánu** pričom sa zohľadnilo aj prekročenie plánu, vzhľadom k skutočnosti, že spoločnosť Praclík, a.s. sa snaží plniť obchodné zmluvy a zároveň reagovať pružne na požiadavky trhu. Z tejto analýzy bolo zistené, že plán výroby pri zohľadnení plnenia sortimentu nebol splnený. Odchýlka od plnenia sortimentu bola 3,65% v tomto roku.

**Kvantifikáciou vplyvu zmeny sortimentu na celkový objem výroby** prostredníctvom indexu zmeny objemu výroby (vypočítaný jednotnej ceny 1€) bolo zistené, že pokles objemu výroby v hodnotovom vyjadrení o 111 630€ pozitívne ovplyvnila zmena sortimentu +233 284€ a negatívne zmena množstva výroby -344 914€.

### Analýza tržieb pre jednotlivé sortimentné skupiny

Už z predchádzajúcej analýzy sortimentu bolo zistené, že celkový objem výroby v hodnotovom vyjadrení poklesol o 111 630€. Táto odchýlka tržieb bola spôsobená najmä zmenou predaného množstva celkových výrobkov. Pri pohľade na odchýlky u jednotlivých sortimentných skupín v tabuľke 3.21 možno povedať, že najväčšia odchýlka bola u bežného pečiva (158 779€). Hlavnou príčinou bolo to, že sa predalo menej tohto pečiva ako sa plánovalo. U všetkých pekárenských výrobkov okrem strúhanky cena pôsobila pozitívne na tržby z týchto výrobkov. Čo sa týka samotnej cukrárenskej výroby, tak tu možno hovoriť o priaznivom vývoji, kedy predajná cena rovnako ako aj skutočne predaný objem výroby bol vyšší ako plánovaný čo malo za následok zvýšenie tržieb o 26 315€ viac ako bolo pôvodne plánované. Výsledky analýzy odchýliek sú v tabuľke 3.21.

**Tabuľka 3.21 Analýza odchýlky tržieb v roku 2012**

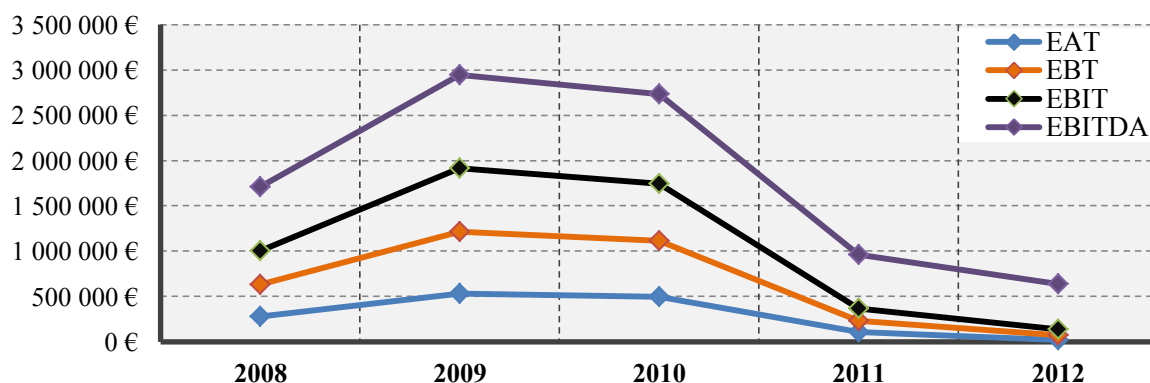
Výrobky		Zmena tržieb (Skut-Plán)	Odchýlka		
			Vplyvom zmeny množstva	Vplyvom zmeny ceny	Kombinová odchýlka
Pekárensk á výroba	Chlieb	-35 424	-51 341	16 359	-443
	Pečivo bežné	-158 779	-193 755	37 576	-2 600
	Pečivo jemné	53 541	24 993	27 727	821
	Strúhanka	2 717	3 766	-1 007	-43
	Celkom	-137 945	-231 813	97 899	-4 030
Cukrárenská výroba		26 315	11 664	14 090	560
Spolu		<b>-111 630</b>	<b>-237 764</b>	<b>131 408</b>	<b>-5 274</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

### 3.6 ANALÝZA KVALITATÍVNÝCH VÝSLEDKOV SPOLOČNOSTI PRACLÍK, A.S.

Z finančnej analýzy bolo zistené, že dochádza k poklesu ukazovateľov rentability. Možno povedať, že tieto poklesy odzrkadľujú skutočnosť, že podniku sa v období 2010-2012 znižuje zisk a tak sa znižuje i výnosnosť aktív či vlastného kapitálu. Pre priblíženie vývoja jednotlivých foriem zisku od roku 2008 je priložený graf 3.22.

**Graf 3.22 Vývoj vybraných kategórií zisku za obdobie 2008-2012**



*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

Už z grafu 3.22 je možno vidieť, že klesajúci trend pre všetky kategórie zisku začal v roku 2009 a pretrváva až do súčasnosti. Bola vykonaná i analýza bezpečnostnej medzery citlivosti, ktorá ukázala že k tomu, aby sa zisk vyrovnal nákladom a dosiahol bodu zvratu chýba už len 0,30 % zníženie výnosov. Z predchádzajúcich analýz je zrejmé, že hlavný podiel v období 2010-2012 na celkovom výstupe v hodnotovom vyjadrení má pekárenská výroba (v roku 2012 to bolo 94,5%). Vzhľadom k týmto skutočnostiam je vhodné zvážiť, u ktorých sortimentných skupín objem výroby zvýšiť alebo znížiť, či prípadne úplne vypustiť z výrobného programu. Týmto rozhodnutiam by malo napomôcť nasledujúca **krátkodobá výrobová analýza, analýza dátových obalov a analýza výrobkovej štruktúry za pomoci krycieho príspevku.**

### 3.7 KRÁTKODOBÁ VÝROBKOVÁ ANALÝZA PRE PEKÁRENSKÚ VÝROBU

**Krátkodobá výrobová analýza** umožňuje pomocou vopred stanovených kritérií zhodnotiť výrobu a následne ju optimalizovať. Vzhľadom, že ide o krátkodobú analýzu je spojená s časovým horizontom jeden rok.



### 3.7.1 Analýza príspevkového zisku u pekárenskej výroby

Ako už bolo vyššie uvedené, základ výroby predstavuje pekárenská výroba. Vzhľadom k tomu bolo detailnejšie sledované ako sa sortimentné skupiny pekárenskej výroby podieľali na tvorbe zisku spoločnosti v roku 2012. **Vlastné náklady výroby** v sebe zahŕňajú *priamy materiál, osobné náklady a výrobnú réžiu*. Pripočítaním *odbytovej, zásobovacej a správnej réžie* sme získali **úplne vlastné náklady výkonu**. **Príspevkový zisk** je hodnota, ktorou *prispieva sortimentná skupina na úhradu týchto réžií a tvorbu zisku*. Výsledky analýzy sú v tabuľke 3.23.

**Tabuľka 3.23 Analýza príspevkového zisku pekárenskej výroby za rok 2012**

Sortimentné skupiny		Predaj (€)	Vlastné náklady výroby (€)	Príspevk. zisk (€)	Príspevk. zisk (%)	Úplne vlastné náklady výkonu (€)	Zisk (€)
Chlieb	<i>Nebalený</i>	1 242 951	886 330	356 621	22,3%	1 232 147	10 804
	<i>Krájaný a balený</i>	621 047	502 654	118 393	7,4%	674 998	-53 951
	<i>Balený</i>	874	837	37	0,0%	1 070	-196
Bežné pečivo	<i>Nebalené</i>	2 495 862	1 581 023	914 839	57,3%	2 198 287	297 575
	<i>Krájané</i>	111 998	100 920	11 078	0,7%	133 935	-21 937
	<i>Balené</i>	16 334	11 590	4 744	0,3%	14 549	1 785
Jemné pečivo	<i>Nebalené</i>	318 387	228 642	89 745	5,6%	297 850	20 537
	<i>Balené</i>	462 394	384 773	77 621	4,9%	536 789	-74 395
Parené výrobky balené		61 592	53 794	7 798	0,5%	72 021	-10 429
Smažené výrobky		53 425	39 887	13 538	0,8%	53 342	83
Strúhanka	<i>Balená</i>	60 457	65 709	-5 252	-0,3%	91 250	-30 793
	<i>Voľná</i>	35 852	44 480	-8 628	-0,5%	57 895	-22 043
Pekársky odpad		15 172	0	15 172	1,0%	0	15 172
SPOLU		5 496 345	3 900 639	1 595 706	100,0%	5 364 133	132 212

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

Najväčší príspevkový zisk prináša bežné pečivo (58,3% z celkového príspevku na zisk), najmä sortimentná skupiny nebaleného bežného pečiva. Vysoký príspevkový zisk je i u chleba nebaleného. Naproti tomu sortimentná skupina strúhanky nevytvára žiaden príspevkový zisk naopak jej vlastné náklady výroby prevyšujú hodnotu predaja.

### 3.7.2 Analýza preferencií sortimentnej skupiny u pekárenskej výroby pomocou multikriteriálneho hodnotenia

Pre hodnotenie výrobkovej efektívnosti boli zvolené tri kritéria. Vzhľadom k tomu bola použitá jedna z metód multikriteriálneho rozhodovania- **metóda súčtu poradí**. Pre výpočet hodnôt jednotlivých kritérií poslúžili údaje z roku 2012. Prvým zvoleným kritériom je **príspevkový zisk pripadajúcu na 1 kilogram danej sortimentnej skupiny**. Toto kritérium je dané ako *podiel celkového ročného príspevkového zisku danej sortimentnej*

skupiny v eurách k celkovému ročnému objemu výroby danej sortimentnej skupiny v kilogramoch. U tohto výrobného ukazovateľa je žiaduce jeho **maximalizácia**. Druhým kritérium je **náročnosť výroby na pracovnú silu**, kedy bol zvolený ukazovateľ v podobe podielu počtu výrobných pracovníkov a objemu výroby v peňažnom vyjadrení (*pomer priemerného počtu pracovníkov k celkovému ročnému objemu výroby danej sortimentnej skupiny v eurách*). Pre tento ukazovateľ je žiaduce naopak jeho **minimalizácia**. Ako tretí a zároveň posledný ukazovateľ bol použitý pomerne jednoduchý ukazovateľ v podobe **vlastný nákladov výkonu pripadajúci na výrobu 1 kilogramu objemu danej sortimentnej skupiny**. Toto kritérium bolo vypočítané ako *pomer celkových ročných nákladov vlastného výkonu danej sortimentnej skupiny v eurách k celkovému ročnému objemu výroby danej sortimentnej skupiny v kilogramoch*. I pre tento ukazovateľ platí, že je snaha spoločnosti o jeho **minimalizáciu**. Výsledky sú v nasledujúcej tabuľke 3.24.

**Tabuľka 3.24 Určenie preferencií pomocou multikritériálneho hodnotenia**

		Hodnotiace kritéria			Poradie kritérií			Súčet poradií	Priem. poradie	Prefer. skupina
		1.	2.	3.	1.	2.	3.			
Chlieb	Nebalený	0,21	0,00008	0,53	8	12	12	32	10,67	2.
	Krájaný a balený	0,21	0,00023	0,90	8	11	8	27	9,00	3.
	Balený	0,04	0,12834	0,85	3	1	9	13	4,33	11.-12.
Bežné pečivo	Nebalené	0,41	0,00006	0,70	10	13	11	34	11,33	1.
	Krájané	0,11	0,00125	1,00	4	8	6	18	6,00	6.-7.
	Nebalené	1,16	0,03071	2,83	13	2	2	17	5,67	8.
Jemné pečivo	Nebalené	0,65	0,00091	1,65	11	9	4	24	8,00	4.
	Balené	0,35	0,00056	1,72	9	10	3	22	7,33	5.
Parené výrobky balené		0,16	0,00263	1,12	5	4	5	14	4,67	10.
Smažené výrobky		1,09	0,01017	3,22	12	3	1	16	5,33	9.
Strúhanka	Balená	-0,07	0,00159	0,83	2	6	10	18	6,00	6.-7.
	Voľná	-0,18	0,00264	0,93	1	5	7	13	4,33	11.-12.

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

Z tabuľky 3.24 je zrejmé, že **ekonomicky najvýhodnejšia sortimentná skupina je pečivo bežné nebalené**. Hneď za ním je **chlieb nebalený a chlieb krájaný a balený**. Ekonomicky najhoršie je na tom strúhanka voľná a chlieb balený. Výsledky tohto hodnotenia, s menšími odchýlkami len potvrdili výsledky analýzy pomocou jedného kritéria, ktorým bol príspevkový zisk, ktorý vytvárajú jednotlivé sortimentné skupiny.

## 3.8 VÝKONNOSŤ PODNIKU PRACLÍK A.S. A EFEKTÍVNOSŤ

### 3.8.1 Analytické hodnotenie výkonnosti podniku

Pri analytickom hodnotení výkonnosti bol použitý model, ktorý pomeriava objem výstupov k objemu vstupov. Ide o tzv. **ukazovatele produktívnosti**, kedy je žiaduce aby

hodnoty týchto ukazovateľov rástla, čo naznačuje rastúcu výkonnosť podniku. Ako **výstup transformačného procesu** bol zvolený **objem výroby v hodnotovom vyjadrení** za obdobie 2010-2012, pričom bola oddelená pekárnska výroba od cukrárenskej. Vstupy do transformačného procesu sú **spotreba materiálu, stroje a výrobné zariadenia** (v obstarávacích cenách), **spotreba energie a ľudské zdroje**. Výsledky tejto analýzy sú v prílohe 7.

### **Analýza vývoja ukazovateľov produktivity**

Produktivita strojov a výrobných zariadení pekárnskej výroby v období 2010-2012 má klesajúci trend. Čo sa týka produktivity pracovníkov pekárne, je možné sledovať kolísanie. V roku 2011 došlo k jej poklesu a v roku 2012 k miernemu zvýšeniu. Účinnosť spotreby materiálu má rovnaký vývoj. Pri účinnosti energie je možné sledovať pokles. U cukrárenskej výroby klesá síce v sledovanom období produktivita jej pracovníkov, no u účinnosti materiálu a energie je kolísanie. Obdobný vývoj je u produktivity strojov a výrobných zariadení cukrárenskej výroby, avšak s tým rozdielom, že v roku 2011 došlo k jej rastu a v roku 2012 k poklesu.

### **Analýza podielu kvantitatívneho a kvalitatívneho činiteľa na zmene výstupu**

Z analýzy vývoja ukazovateľov produktivity, nie je možné jednoznačne určiť záver. Preto je potrebné sledovať **súvislosť medzi zmenou podnikového vstupu a podnikového výstupu**. Pre kvantifikáciu vplyvu kvantitatívneho činiteľa na zmenu podnikového výstupu bola použitá logaritmická metóda. Objem pekárnskej výroby v roku 2011 poklesol o 119 575€. Rast pracovnej sily viedol síce k ich rastu o 180 332€, ale klesajúca produktivita v tomto roku znížila výnosy o 299 907€. Pri spotrebe materiálu, rovnako ako aj pri spotrebe energie bol rozhodujúci kvalitatívny činiteľ- účinnosť materiálu a účinnosť energie. Čo sa týka strojov a výrobných zariadení, tak ich rast zvýšil výnosy o 845 326€, avšak ich klesajúca produktivita znížila výnosy o 964 901€. Možno povedať, že v roku 2011 na znížení výstupu sa podieľali kvalitatívne činitele. V roku 2012 sa znížila pekárnska výroba o 115 754€. V tomto roku u pracovnej sily je pokles výstupu najmä kvôli poklesu počtu pracovníkov. Obdobný vývoj je i pri spotrebe materiálu- zvýšenie účinnosti materiálu bolo kompenzované znížením spotreby materiálu. Pre tieto dva vstupy došlo k protismernému pôsobeniu činiteľov v porovnaní s minulým rokom. Opačná situácia bola u spotreby energie. Rast energie bol prevážený poklesom účinnosti energie, ktorá pôsobila záporne na výstup pekárnskej výroby.

Podobný vývoj bol i u strojov a výrobných zariadení, rast tohto výstupu v roku 2012 síce pôsobil pozitívne na výnosy pekárenskej výroby (ich zvýšenie 74 400€), no negatívne sa tu prejavila ich klesajúca produktivita, ktorá bola následne rozhodujúcim činiteľom pôsobiacim na zmenu výnosov. Cukrárenská výroba v roku 2011 v porovnaní s minulým rokom sa zvýšila o 25 500€. U pracovnej sily došlo k rastu počtu pracovníkov pekárne čo umožnilo zvýšiť výstup o 41 248€, avšak klesajúca produktivita týchto pracovníkov tento výstup znížila o 15 748€. U strojov a výrobných zariadení pozitívne pôsobil ako kvantitatívny tak aj kvalitatívny činiteľ v tomto roku, kedy rast strojov a zariadení priniesol zvýšenie výnosov o 9 586€ a následne ich rastúca produktivita o 15 914€. U ostatných vstupov (materiál a energia) bol rozhodujúcim činiteľom kvantitatívny činiteľ. Rast výstupov v tomto roku bol u materiálu spôsobený rastom materiálu, kedy účinnosť materiálu v tomto roku klesala. Rast spotreby energie umožnil znížiť výstup o 26 325€, avšak záporne tu pôsobila účinnosť energie, ktorá v konečnom dôsledku znížila výstup o 735€. V roku 2012 došlo tiež k rastu objemu cukrárenskej výroby v hodnotovom vyjadrení. Tento rast bol menší ako v predchádzajúcom roku, zvýšila sa len o 5 124€, napriek tomu je táto situácia hodnotená pozitívne. Tento rok bol spojený s protismerným pôsobením činiteľov u vstupov v podobe materiálu a energie. U pracovnej sily a u strojov a výrobných zariadení bol rozhodujúci kvantitatívny činiteľ.

### **Analýza relatívnej úspory resp. absolútneho prekročenia vstupov**

S hodnotením výkonnosti je dôležité stanoviť i to, či došli k **relatívnej úspore**, resp. **absolútne prekročeniu u vstupov**. O rastúcej výkonnosti možno hovoriť len vtedy, ak podniku sa podarí dosiahnuť relatívnu úsporu vstupov použitých do transformačného procesu. Výsledky tejto analýzy možno zhodnotiť nasledovne.

#### **2010/2011**

Na dosiahnutie objemu pekárenskej výroby v roku 2011 by pri produktivite práce v roku 2010 bolo potrebných 118,6 zamestnancov. Vzhľadom k tomu, že v tomto roku ich bolo 125,1, došlo k absolútne prekročeniu o 6,4 pracovníkov. K absolútne prekročeniu došlo i pri ostatných vstupov v tomto roku- u strojov a výrobných zariadení o 314 934€, u materiálu o 454 989€ a u energie o 14 651€. Podobná situácia bola i u cukrárenskej výroby, s tým rozdielom, že u strojov a výrobných zariadení došlo k relatívnej úspore vo výške 5,42%. Hodnoty absolútneho prekročenia u ostatných vstupov boli pomerne nízke.

## 2011/2012

V roku 2012 došlo v prípade pekárenskej výroby k určitým zlepšeniam. U pracovníkov pekárne došlo k relatívnej úspore o 2,06%. Relatívna úspora bola dosiahnutá i u materiálu vo výške 6,42%. U energie však došlo opäť k absolútnemu prekročeniu a to o 45 108€. Čo sa týka strojov a výrobných zariadení pre pekárenskú výrobu, tam bolo v roku 2012 prekročenie o 68 674€. Pozitívne možno hodnotiť i cukrárenskú výrobu čo sa týka využitia vstupov v podobe materiálu a energie. U materiálu došlo k relatívnej úspore v roku 2012 o 4,84% a u energie o 1,63%. U pracovnej sily cukrárenskej výroby bolo minimálne absolútne prekročenie- o 0,1 zamestnanca. Pre stroje a výrobné zariadenia použité v cukrárenskej výrobe v roku 2011 bolo dosiahnutej relatívnej úspory, avšak v roku 2012 bolo naopak absolútne prekročenie a to vo výške 12 525€.

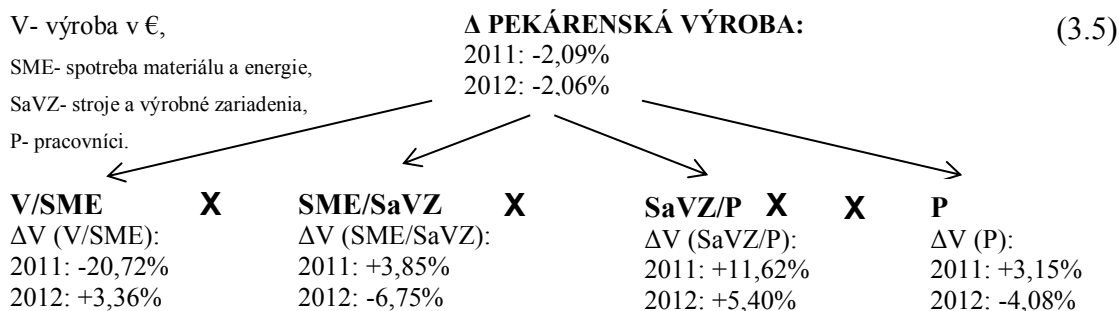
### 3.8.2 Zhrnutie čiastkových poznatkov

Takto získané výsledky síce umožňujú nahliadnuť na **výkonnosť jednotlivých vstupov ale v izolovanom pohľade**. Je potreba si uvedomiť, že výsledný objem výroby je závislý **od vzájomného spolupôsobenia výrobných činiteľov**. Vzhľadom k tomu, bolo sledované ako sa zmenil objem výroby v hodnotovom vyjadrení v dôsledku pôsobenia všetkých vstupov a ako sa zmena jednotlivých výrobných činiteľov podieľala na zmene celkového objemu výroby. Objem výroby v hodnotovom vyjadrení bol rozložený na vzájomné pôsobenie činiteľov v podobe účinnosti materiálu a energie (V/SME), využiti strojov (SME/SaVZ), vybavenosti robotníkov strojmi a výrobnými zariadeniami (SaVZ/P) a množstvo robotníkov. Pre vyjadrenie vplyvu determinantov bola použitá logaritmická metóda.

### Pekárenská výroba

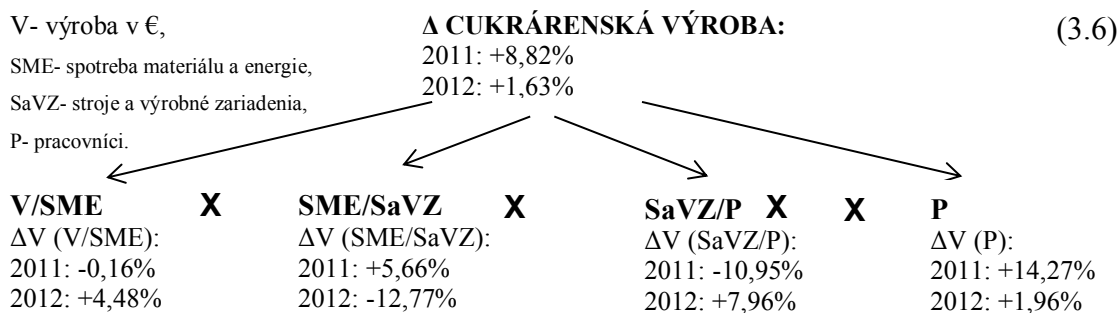
Pekárenská výroba v hodnotovom vyjadrení v roku 2011 sa znížila oproti predchádzajúcemu roku o 2,09% (119 575€). Hlavným determinantom bola účinnosť materiálu a energie, ktorá svojím poklesom viedla k poklesu výroby o 20,72%. Tento pokles bol však zmiernený rastúcou vybavenosťou pracovníkov strojmi a výrobnými zariadeniami. V tomto období pozitívne pôsobilo i využitie strojov a počet pracovníkov pekárenskej výroby. V roku 2012 došlo taktiež k poklesu pekárenskej výroby v hodnotovom vyjadrení o 2,06% (115 754€). Situácia v tomto roku sa o niečo zmenila čo sa týka pôsobenia výrobných

činiteľov. K poklesu došlo najmä v dôsledku klesajúcej účinnosti strojov a výrobných zariadení a počtu pracovníkov. Samotný pokles pekárenskej výroby bol v tomto roku zmiernený rastom materiálovej účinnosti a i naďalej rastúcou vybavenosť pracovníkov strojmi a výrobnými zariadeniami. Pôsobenie jednotlivých činiteľov ukazuje rozklad 3.5.



### Cukrárenská výroba

Cukrárenská výroba v hodnotovom vyjadrení v roku 2011 naopak rástla. Oproti roku 2010 sa zvýšila o 8,82% (25 500€). Hlavnými determinantami, ako ukazuje rozklad 3.6, sú v tomto prípade rastúce množstvo pracovníkov a účinnosť strojov a výrobných zariadení.



Rast cukrárenskej výroby v roku 2011 bol čiastočne zmiernený negatívnym pôsobením vybavenosťou pracovníkov strojmi a výrobnými zariadeniami. V tomto roku síce rastie množstvo strojov a výrobných zariadení spolu s počtom pracovníkov cukrárenskej výroby, ale počet pracovníkov rastie omnoho rýchlejšie ako samotné stroje a výrobné zariadenia, čo môže viesť v konečnom dôsledku k obmedzeniu výkonnosti pracovníkov v dôsledku nedostatku strojov a výrobných zariadení vo vzťahu k množstvu pracovníkov cukrárenskej výroby. V roku 2012 pokračuje rastúci trend cukrárenskej výroby v hodnotovom vyjadrení. Tento rast je pomerne nízky- 1,63% nárast (5 124€). Veľký vplyv v roku 2012 má klesajúca účinnosť strojov a výrobných zariadení, ktorá viedla k poklesu výroby o 12,77%. Tento pokles bol však prevážený pozitívnym pôsobením ostatných výrobných činiteľov, najmä vybavenosťou pracovníkov strojmi a výrobnými zariadeniami.

### 3.8.3 DEA analýza sortimentných skupín pekárenských výrobkov spoločnosti Praclík, a.s.

Pomocou analýzy dátových obalov bolo vyhodnotené s akou efektívnosťou sa štvrťročne vyrábali jednotlivé sortimentné skupiny pekárskej výroby. Následne bola stanovená i celková efektívnosť ich výroby za rok 2012.

Pri tejto analýze bol použitý **model orientovaný na vstupy**, kedy boli použité tri vstupy- **spotreba surovín a obalov, priame mzdy a spotreba drobných pomôcok** (ktoré neboli zaradené medzi suroviny). **Výstup** predstavovali **tržby**, ktoré podnik Praclík, a.s. dosiahol predajom jednotlivých sortimentných skupín v sledovanom období. Pre analýzu efektívnosti sortimentných skupín bol využitý softvér DEA Frontier, ktorý umožňuje na základe zadaných vstupných údajov vyhodnotiť efektívnosť jednotlivých sortimentných skupín a zároveň určiť ideálne hodnoty vstupov či výstupov pre jednotlivé sortimentné skupiny. Výsledky možno vidieť v nasledujúcej tabuľke 3.25.

**Tabuľka 3.25 Efektívnosť jednotlivých sortimentných skupín v roku 2012**

Sortimentné skupiny		Efektívnosť 2012				Celková ročná efektívnosť
		1.štvrťrok	2.štvrťrok	3.štvrťrok	4.štvrťrok	
Chlieb	<i>Nebalený</i>	0,8915	0,8720	1,0000	1,0000	0,9203
	<i>Krájaný a bal.</i>	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
	<i>Balený</i>	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Bežné pečivo	<i>Nebalené</i>	0,0003	0,0003	0,0002	0,0030	0,0009
	<i>Krájané a bal.</i>	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
	<i>Balené</i>	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Jemné pečivo	<i>Nebalené</i>	0,0530	0,0557	0,0380	0,0554	0,0505
	<i>Balené</i>	0,5020	0,5282	0,6483	0,6403	0,5756
Parené výrobky		1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Smažené výrobky		0,9715	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Strúhanka	<i>Balená</i>	0,8396	0,6333	0,5038	0,4396	0,5698
	<i>Voľná</i>	0,7360	0,7676	1,0000	1,0000	0,9582

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií pomocou DEA Frontier*

Z analýzy dátových obalov je možné vidieť, že spoločnosti Praclík, a.s. v roku 2012 vyrábala neefektívne najmä bežné pečivo nebalené a jemné pečivo nebalené. O niečo lepšie na tom bolo v tomto roku jemné pečivo balené a strúhanka balená. O statných sortimentných skupinách možno tvrdiť, že ich výroba bola efektívna. Čo sa týka priebehu s akým Praclík, a.s. vyrábala jednotlivé sortimentné skupiny v roku 2012, tak u väčšiny sortimentných skupín je pozitívny vývoj efektívnosti. Výnimku predstavuje strúhanka balená, ktorej štvrťročne efektívnosť klesala. 3.štvrťrok 2012 znamenal výkyv pre niektoré sortimentné skupiny. Konkrétne išlo o bežné pečivo nebalené a jemné pečivo nebalené. Praclík, a.s. ich vyrábala

s menšou efektívnosťou ako v minulých štvrtrokoch. Avšak v poslednom štvrtroku 2012 došlo k zefektívneniu výroby oboch sortimentných skupín.

Okrem zhodnotenia efektívnosti výroby jednotlivých sortimentných skupín za rok 2012, program DEA Frontier stanoví i **nové cieľové hodnoty pre neefektívne sortimentné skupiny**. Tie sa stali základom pre **prepočítanie nových cieľových hodnôt mzdovej nákladovosti, surovinovej nákladovosti a nákladovosti na drobný pomocný materiál pre neefektívne sortimentné skupiny**. Súčasnú hodnotu boli stanovené na základe údajov z roku 2012. Nákladovosť bola určená ako *pomer použitých ročných nákladov v eurách k ročnému objemu výroby danej sortimentnej skupiny v kilogramoch*. V tabuľke 3.26 je určená i nová doporučená hodnota ceny za jeden kilogram danej sortimentnej skupiny. Vzhľadom k nízkej efektívnosti u pečiva bežného nebaleného zníženie nákladovosti je doporučené na tak nízku úroveň, že z pohľadu vnútorného výkonu podniku to nie je možné zabezpečiť a preto cieľové hodnoty neboli uvedené. Vzhľadom k výsledkom DEA analýzy je možné odporučiť podniku aby vykonal hĺbkovú analýzu produktov obsiahnutých v tejto sortimentnej skupine a odhaliť tie, ktoré sú neefektívne najviac a podniknúť kroky k riešeniu tejto situácie.

**Tabuľka 3.26 Cieľové hodnoty pre neefektívne sortimentné skupiny**

	Mzdová nákladovosť (€/kg)		Surovinová nákladovosť (€/kg)		Nákladovosť drob. pomôcok (€/kg)		Cena (€/kg)	
	Skut	Cieľ	Skut	Cieľ	Skut	Cieľ	Skut	Cieľ
<b>Chlieb nebalený</b>	0,085	0,078	0,258	0,225	0,187	0,168	0,74	0,74
<b>Jemné pečivo nebalené</b>	0,040	0,002	0,051	0,003	0,046	0,002	2,30	2,30
<b>Jemné pečivo balené</b>	0,035	0,020	0,112	0,058	0,083	0,043	2,06	2,06
<b>Strúhanka balená</b>	0,006	0,003	0,019	0,010	0,014	0,007	0,76	0,76
<b>Strúhanka voľná</b>	0,008	0,005	0,010	0,010	0,009	0,008	0,75	1,20

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných informácií a údajov programu DEA Frontier*

Obdobne ako u pečiva bežného tak i u jemného pečiva nebaleného je potrebné urobiť väčšie zásahy čo sa týka efektívnosti výroby. Z tohto dôvodu je potrebné opäť preskúmať, jednotlivé výrobky v tejto sortimentnej skupine, pretože analýza môže ukázať, že v skupine sú výrobky, ktorých neefektívnosť výroby znižuje efektívnosť celej sortimentnej skupiny. U ostatných sortimentných skupín by mala byť snaha o zníženie nákladovosti výroby (napríklad využitím lacnejšej pracovnej sily, snaha nájsť nových dodávateľov surovín a pod.). U strúhanky voľnej by mala byť zvážená i predajná cena (cieľová hodnota je určená na 1,20 € za jeden kilogram).



### 3.9 ANALÝZA VÝROBY MOŽNÝCH SORTIMENTNÝCH SKUPÍN PEKÁRENSKEJ VÝROBY S CIEĽOM MAXIMÁLIZÁCIE ZISKU

#### 3.9.1 Zistenie celkových nákladov a ich rozdelenie na fixné a variabilné náklady

Celkové náklady pre pekárenskú výrobu boli získané z účtovníctva spoločnosti Praclík, a.s. Následne bolo potrebné rozdeliť tieto náklady do dvoch skupín, a to na **náklady variabilné** a **náklady fixné**. Základom pre **variabilné náklady** sa stali *priame mzdy a priamy suroviny a obaly* vzhľadom k tomu, že predstavujú najhlavnejšiu položku vo variabilných nákladoch. Výška týchto nákladov je pre každú sortimentnú skupinu rozdielna vzhľadom k povahe danej sortimentnej skupiny a času potrebnom na jej výrobu. Ostatné náklady, ktoré sa menia s objem pekárenskej výroby (ich podiel na celkových nákladoch pekárenskej výroby je 1,37%) nie je možné jednoznačne priradiť ku konkrétnym sortimentným skupinám. Vzhľadom k tejto skutočnosti a vzhľadom k tomu, že ide o pomerne nízku čiastku boli tieto náklady zaradené medzi **fixné náklady**. Súčasťou **fixných nákladov** je *nájomné, odpisy, energia* a taktiež *náklady nevýrobných stredísk* ako je stredisko dopravy, expedície či administratívy. Fixné náklady boli stanovené vo výške 5 364 134€.

#### 3.9.2 Zistenie pracovnosti jednotlivých sortimentných skupín o obmedzenia výroby

Pracnosť jednotlivých sortimentných skupín bola vyjadrená v normohodinách pripadajúcich na jeden kilogram danej sortimentnej skupiny. Tak ako u variabilných nákladov tak i u pracovnosti jednotlivých sortimentných skupín je vidieť značné odlišnosti.

**Prvým obmedzením výroby je maximálne predajné množstvo danej sortimentnej skupiny.** Výška maximálne predajného množstva bola určená pomocou uzatvorených zmlúv s odberateľmi a navýšená o určité percento v závislosti na tom aké sú očakávania zo strany spoločnosti Praclík, a.s. v prípade možností získania nejakých dodatočných zakázok pre jednotlivé sortimentné skupiny. **Ďalším obmedzením** by mohla byť **vybavenosť strojmi a výrobnými zariadeniami** a **vybavenosť výrobnými pracovníkmi**. Čo sa týka výrobných pracovníkov, tam neexistuje prekážka či obmedzenie pri výrobe pekárenských výrobkov. Spoločnosť využíva flexibilné pracovné zmluvy, čo umožňuje regulovať stav pracovníkov v závislosti na dopytovanom množstve. Podobne je to so strojmi a výrobnými zariadeniami, kedy v prípade väčšieho dopytu stroje zapnú o niečo skôr a teda pečivo je o niečo „staršie“ avšak dokáže uspokojiť dopyt.

### 3.9.3 Krycí príspevok pre jednotlivé sortimentné skupiny

**Krycí príspevok** pre jednotlivé sortimentné skupiny bol určený ako **rozdiel predajnej ceny a variabilných nákladov danej sortimentnej skupiny**. Následne sa vyjadril krycí príspevok pripadajúci na normohodinu. Na základe tohto krycieho príspevku bolo určené poradie sortimentných skupín podľa toho, ktorá prináša najvyšší krycí príspevok pripadajúci na normohodinu. Výsledky ako aj použité údaje sú v nasledujúcej tabuľke 3.27.

**Tabuľka 3.27 Výška krycieho príspevku jednotlivých sortimentných skupín**

Sortimentné skupiny		Predaj. cena (€)	Variabil. náklady (€)	Krycí príspevok KP (€)	Pracnosť (normohod/ kg)	KP na normo- hodinu	Poradie podľa KP na normohodinu
Chlieb	<i>Nebalený</i>	0,74	0,34	0,40	0,02	18,0	2.
	<i>Krájaný a bal.</i>	1,12	0,59	0,52	0,05	9,7	5.
	<i>Balený</i>	0,89	0,35	0,54	0,07	8,3	7.
Bežné pečivo	<i>Nebalené</i>	1,11	0,45	0,66	0,03	21,6	1.
	<i>Krájané a bal.</i>	1,11	0,66	0,46	0,06	7,2	10.
	<i>Balené</i>	3,98	1,85	2,13	0,26	8,2	8.-9.
Jemné pečivo	<i>Nebalené</i>	2,30	1,09	1,20	0,12	9,6	6.
	<i>Balené</i>	2,06	1,10	0,96	0,07	14,2	3.
Parené výrobky		1,29	0,72	0,57	0,07	8,2	8.-9.
Smažené výrobky		4,32	2,12	2,20	0,19	11,3	4.
Strúhanka	<i>Balená</i>	0,76	0,53	0,23	0,03	6,9	11.
	<i>Voľná</i>	0,75	0,62	0,13	0,07	1,9	12.

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

### 3.9.4 Čas potrebný pre spracovanie zakázky

Po tom ako boli určené sortimentné skupiny s najvyšším krycím príspevkom bol stanovený čas potrebný pre spracovanie celkovej zakázky. Maximálny objem predajného množstva pekárenských výrobkov je odhadovaný na 5 428 742 kilogram. Čas potrebný pre spracovanie takejto zakázky je celkovo 199 466 normohodín. Maximálne možný využiteľný čas bol stanovený odhadmi vedúceho výrobného úseku na 220 720 normohodín, čo znamená že podnik nenaráža na otázku časového obmedzenia, ale naopak má ešte k dispozícii 20 806 normohodín, čo by mohol využiť pre získanie dodatočných zakázok sortimentných skupín s najvyšším krycím príspevkom. Výška zisku z takejto zakázky bola určená pomocou vzťahu:

$$zisk = \sum KP - \text{fixné náklady} \quad (3.7)$$

Suma krycích príspevkov jednotlivých sortimentných skupín je vo výške 3 187 240€. Fixné náklady spoločnosti sú 2 836 180€. Celkový zisk je potom 351 060€.

Použité údaje a výsledný čas pre jednotlivé sortimentné skupiny sú v nasledujúcej tabuľke 3.28, kedy sú zoradené podľa toho aký vysoký krycí príspevok pripadá na normohodinu danej sortimentnej skupiny.

**Tabuľka 3.28 Čas potrebný na výrobu jednotlivých sortimentných skupín**

Poradie podľa KP na normohodinu	Sortimentná skupina	Objem výroby (kg)	Pracnosť (normohodiny)	Čas potrebný na výrobu (normohodiny)
1.	Bežné pečivo nebalené	2 583 784	0,03	78 745
2.	Chlieb nebalený	1 604 673	0,02	35 591
3.	Jemné pečivo balené	246 576	0,07	16 760
4.	Smažené výrobky	12 465	0,19	2 428
5.	Chlieb krájaný a balený	534 595	0,05	28 913
6.	Jemné pečivo nebalené	158 151	0,12	19 695
7.	Chlieb balený	942	0,07	62
8.- 9.	Parené výrobky	4 573	0,26	1 186
	Bežné pečivo balené	46 946	0,07	3 257
10.	Bežné pečivo kraj. a bal.	108 509	0,06	6 917
11.	Strúhanka balená	82 742	0,03	2 752
12.	Strúhanka voľná	44 786	0,07	3 159

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

### 3.10 EKONOMICKÁ PRIDANÁ HODNOTA SPOLOČNOSTI PRACLÍK, A.S.

Ekonomická pridaná hodnota patrí v dnešnej dobe medzi jedno z **najpoužívanejších meradiel výkonnosti podniku**. Pomerne jednoduchý výpočet ekonomickej pridanej hodnoty však predchádza vyčíslenie vstupných údajov, čo niekedy môže byť pomerne zložité.

#### Veľkosť investovaného kapitálu C

Celkový investovaný kapitál, ktorého hodnota je v tabuľke 3.29, je tvorený *dlhodobým kapitálom, za ktorého používanie podnik musí platiť*. Pri stanovení výšky tohto kapitálu bol vylúčený neúročený cudzí kapitál v podobe rezerv, krátkodobých záväzkov a pasívnych položiek časového rozlíšenia.

**Tabuľka 3.29 Výpočet výšky investovaného kapitálu C spoločnosti Praclík, a.s. za obdobie 2010-2012**

	2010	2011	2012
Kapitál celkom (€)	2 993 202	2 783 570	2 632 682
Neúročené cudzie zdroje (€)	1 224 823	1 707 980	1 329 154
<b>Investovaný kapitál C (€)</b>	<b>1 768 379</b>	<b>1 075 590</b>	<b>1 303 528</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

## NOPAT

Základom pre stanovanie NOPAT-u bol *výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením*. Ten bol následne zvýšený o nákladové úroky, znížený o položky, ktoré nesúvisia s hlavnou činnosťou spoločnosti Praclík, a.s. a upravený o dane. Výsledok je možné vidieť v nasledujúcej tabuľke 3.30.

**Tabuľka 3.30 Výpočet NOPAT-u spoločnosti Praclík, a.s. za obdobie 2010-2012**

	2010	2011	2012
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred úpravami (€)	619 443	119 091	50 930
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po úpravách (€)	626 263	120 619	56 194
Rozdiel VH <sub>pôvodný</sub> - VH <sub>dodatočný</sub>	-6 820	-1 528	-5 264
Pôvodne platená daň (€)	111 844	12 705	23 820
Dodatočne vypočítaná daň (€)	1 296	290	1 000
<b>NOPAT (€)</b>	<b>513 123</b>	<b>107 624</b>	<b>31 374</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

## Náklady na podnikový kapitál

Predtým ako boli stanovené náklady na podnikový kapitál bolo potrebné určiť náklady na cudzí kapitál a náklady na vlastný kapitál.

### Stanovenie nákladov na cudzí kapitál $N_{CK}$

Pre výpočet nákladov na cudzí kapitál bol použitý nasledujúci vzťah 3.8.

$$N_{CK} = \text{úroková sadzba} \cdot (1 - \text{sadzba dane z príjmov}) \quad (3.8)$$

Náklady na cudzí kapitál v podobe úveru boli v roku 2010 3,73%. Ako možno vidieť v tabuľke 3.31 v rokoch 2011 a 2012 je klesajúci trend, kedy v roku 2011 sú 3,40% a v roku 2012 3,08%.

**Tabuľka 3.31 Výpočet nákladov na cudzí kapitálu spoločnosti Praclík, a.s. za obdobie 2010-2012**

	2010	2011	2012
Úroková sadzba	4,60%	4,20%	3,80%
Sadzba dane z príjmov	19%	19%	19%
<b>Náklady na cudzí kapitál <math>N_{CK}</math></b>	<b>3,73%</b>	<b>3,40%</b>	<b>3,08%</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

### Stanovenie nákladov na vlastný kapitál $N_{VK}$

Náklady na vlastný kapitál v roku 2010 spoločnosť Praclík, a.s. mala 11,40%. V roku 2011 boli náklady na vlastný kapitál 11,39% a v roku 2012 došlo k ich poklesu na 9,69%.

Náklady na vlastný kapitál boli stanovené pomocou stavebnicovej metódy, kedy pre ich výpočet bol použitý vzťah 3.9.

$$N_{VK} = r_f + r_{pod} + r_{LA} + r_{FinStab} + r_{FinStr} \quad (3.9)$$

$r_f$  je bezriziková sadzba,  $r_{pod}$  riziková prirážka za podnikateľské riziko,  $r_{LA}$  - riziková prirážka za veľkosť podniku,  $r_{FinStab}$  - riziková prirážka za finančnú stabilitu a  $r_{FinStr}$  je riziková prirážka za finančnú štruktúru. Vzhľadom k tomu, že tieto ukazovatele sa v slovenských podmienkach neuvádzajú bola využitá skutočnosť, že slovenské podniky možno označiť za kompatibilné s českými podnikmi a údaje použité pre výpočet nákladov na vlastný kapitál boli čerpané z Ministerstva priemyslu a obchodu Českej republiky. Jednotlivé ukazovatele stavebnicového modelu sú uvedené v nasledujúcej tabuľke 3.32.

**Tabuľka 3.32 Výpočet nákladov vlastného kapitálu spoločnosti Praclík, a.s. za obdobie 2010-2012**

	2010	2011	2012
Bezriziková prirážka $r_f$	3,71%	3,79%	2,31%
<i>EBIT/Aktíva</i>	0,211	0,049	0,024
<i>X1</i>	0,017	0,020	0,012
Riziková prirážka za podnikateľské riziko $r_{pod}$	2,69%	2,53%	2,38%
<i>Úplatné zdroje (€)</i>	1 627 322	937 827	1 153 132
Riziková prirážka za veľkosť podniku $r_{LA}$	5,00%	5,00%	5,00%
<i>Bežná likvidita</i>	1,77	0,84	1,17
Riziková prirážka za finančnú stabilitu $r_{FinStab}$	0,00%	0,07%	0,00%
<i>EBIT/nákladové úroky</i>	58,1	8,3	4,9
Riziková prirážka za finančnú štruktúru $r_{FinStr}$	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Náklady na vlastný kapitál</b>	<b>11,40%</b>	<b>11,39%</b>	<b>9,69%</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií a informácií zverejnených MPO ČR*

**Bezriziková prirážka  $r_f$**  je rovná desaťročným štátnym dlhopisom a hodnotou tejto prirážky je možné nájsť pre jednotlivé roky na stránkach Ministerstva priemyslu a obchodu Českej republiky.

**Riziková prirážka za podnikateľské riziko  $r_{pod}$**  porovnáva podiel produkčnej sily (EBIT/Aktíva) s veličinou  $X1$ , ktorá je daná nasledujúcim vzťahom 3.10.

$$X1 = \frac{\text{úplatné zdroje}}{\text{aktíva}} \cdot \text{úroková miera} \quad (3.10)$$

Úplatné zdroje sú dané ako súčet vlastného kapitálu, dlhopisov a bankových úverov. Vzhľadom k tomu, že v období 2010-2012 bola produkčná sila väčšia ako ukazovateľ  $X1$ , za hodnotu  $r_{pod}$  bola použitá minimálna hodnota  $r_{pod}$  v odvetví výroby potravinárskych výrobkov. **Riziková prirážka za veľkosť podniku  $r_{LA}$**  závisí od veľkosti úplatných zdrojov podniku. V 2010-2012 výška úplatných zdrojov bola menšia ako 100 mil. Kč a tak hodnota tejto prirážky je 5% pre všetky roky. **Riziková prirážka sa finančnú stabilitu  $r_{FinStab}$**  je spojená s bežnou likviditou podniku a prostredníctvom tejto prirážky je charakterizovaný vzťah životnosti medzi aktívami a pasívami.

V roku 2010 a 2012 bola bežná likvidita spoločnosti Praclík, a.s. väčšia ako odvetvová hodnota likvidity druhého stupňa a preto hodnota prirážky v týchto rokoch je 0,00%. V roku 2011 bola nižšia a preto bolo treba určiť hodnotu tejto prirážky. Posledným ukazovateľom v stavebnicovom modeli je **riziková prirážka za finančnú štruktúru**  $r_{FinStr}$ . Tu bolo potrebné sledovať podiel EBIT k nákladovým úrokom. Vo všetkých troch rokoch bol tento podiel väčší ako 3 a preto možno označiť spoločnosť ako finančne stabilnú (hodnota tejto prirážky je rovná nule).

### Priemerné náklady kapitálu

Po stanovení nákladov na vlastný a cudzí kapitál bolo možné určiť celkové náklady kapitálu spoločnosti Praclík, a.s., ktoré boli vyjadrené pomocou vážených priemerných nákladov na kapitál (WACC). Pre ich výpočet bol použitý nasledujúci vzťah 3.11.

$$WACC = N_{CK} \cdot \frac{CK}{C} + N_{VK} \cdot \frac{VK}{C}, \text{ pričom} \quad (3.11)$$

VK je hodnota vlastného kapitálu, CK predstavuje výšku úročeného cudzieho kapitálu a C je súčet vlastného kapitálu a úročeného cudzieho kapitálu. V roku 2012 boli náklady kapitálu 6,51%, pričom od roku 2010 možno sledovať ich klesajúci trend. Výsledky sú v nasledujúcej tabuľke 3.33.

**Tabuľka 3.33 Výpočet WACC spoločnosti Praclík, a.s. za obdobie 2010-2012**

	2010	2011	2012
$N_{CK}$	3,73%	3,40%	3,08%
$CK/C$	28,15%	38,86%	48,07%
$N_{VK}$	11,40%	11,39%	9,69%
$VK/C$	71,85%	61,14%	51,93%
<b>WACC</b>	<b>9,24%</b>	<b>8,28%</b>	<b>6,51%</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie*

#### 3.10.1 Ekonomická pridaná hodnota a jej vývoj

Po vyčíslení vstupných veličín bolo možné určiť EVA. V roku 2012, ako vidno v tabuľke 3.34, bola ekonomická pridaná hodnota podniku Praclík, a.s. 349 732€. V roku 2011 došlo k jej poklesu na 18 529€. Napriek tomu možno tvrdiť, že výnos z kapitálu je väčší ako jeho cena.

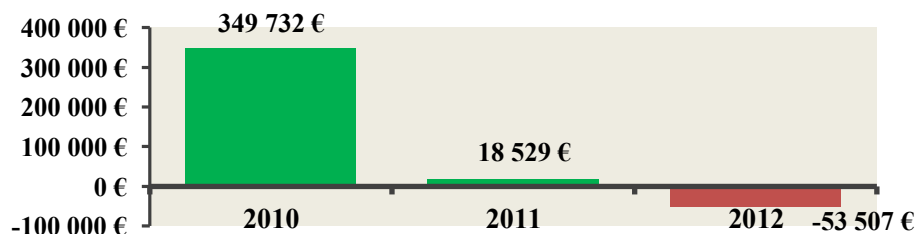
**Tabuľka 3.33 Stanovenie EVA spoločnosti Praclík, a.s. za obdobie 2010-2012**

	2010	2011	2012
NOPAT (€)	513 123	107 624	31 374
WACC	9,24%	8,28%	6,51%
C (€)	1 768 379	1 075 590	1 303 528
<b>EVA (€)</b>	<b>349 732</b>	<b>18 529</b>	<b>-53 507</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie*

V období 2010-2011 teda tvorila spoločnosť Praclík, a.s. hodnotu pre svojich vlastníkov. Avšak ako vidno v tabuľke 3.34 a na grafe 3.35 v roku 2012 pokračoval klesajúci trend a spoločnosť začala hodnotu „ničit“. V tomto roku bola ekonomicky pridaná hodnota menšia ako nula- -53 507€.

**Graf 3.35 Ekonomická pridaná hodnota v 2010-2012**

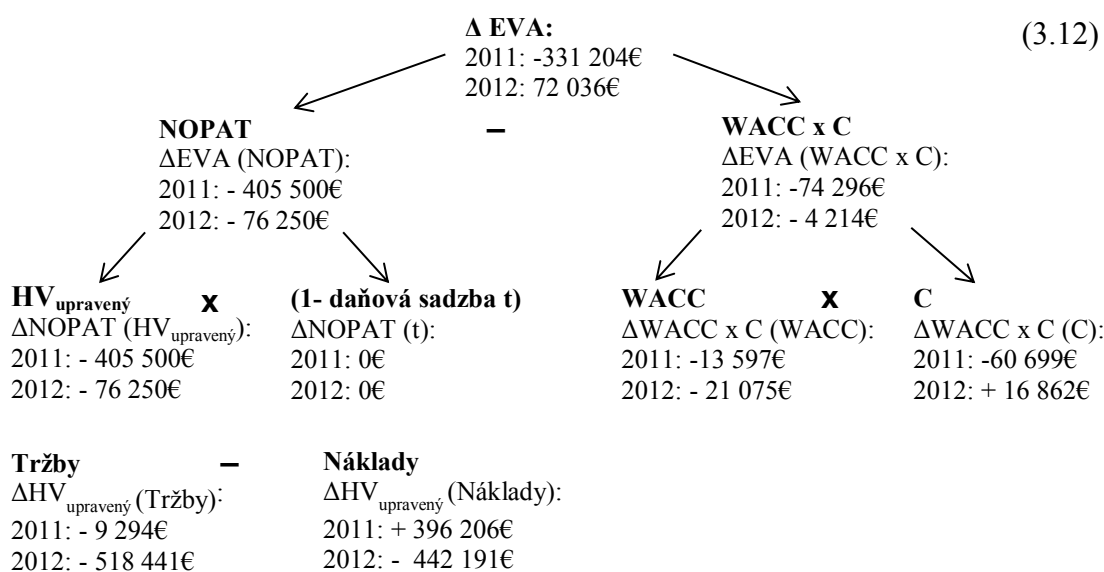


*Zdroj: vlastné spracovanie*

Ekonomická pridaná hodnota bola použitá pre pyramidálny rozklad, aby bolo možné určiť vplyv pôsobenia jednotlivých činiteľov na výšku ekonomicky pridanej hodnoty.

### 3.10.2 Pyramidálny rozklad EVA

Pri pyramidálnom rozklade EVA bola použitá funkcionálna metóda vzhľadom ku skutočnosti, že táto metóda umožňuje pracovať i so zápornými hodnotami. Ako vidno na rozklade 3.12, ekonomická pridaná hodnota spoločnosti Praclík, a.s. v roku 2011 poklesla o 331 204€.



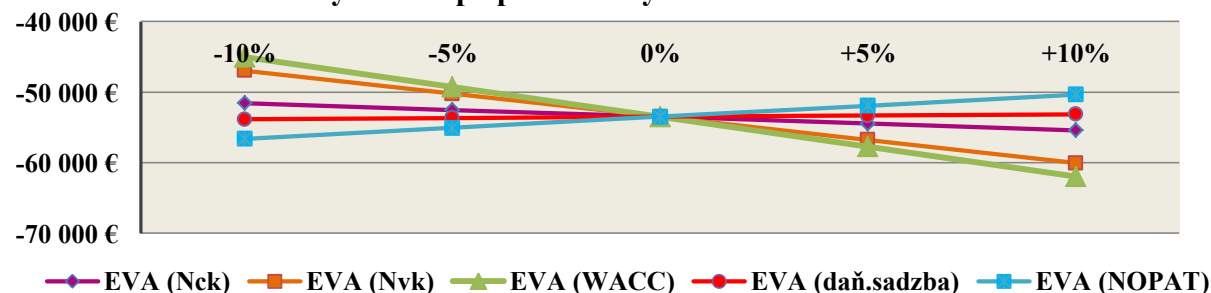
Hlavným činiteľom tohto poklesu v roku 2011 bol NOPAT, ktorý v tomto roku klesal. Okrem poklesu tohto činiteľa došlo v roku 2011 k poklesu nákladov kapitálu (dané súčinom C

a WACC) spoločnosti, čo zmiernil celkový pokles hodnoty EVA. V roku 2012 pokračoval klesajúci trend hodnoty EVA, kedy došlo k jej zníženiu o 72 036€ a v tomto roku sa už dostala EVA do záporných čísel. Hlavným činiteľom bol opäť NOPAT. Vzhľadom k tomu že v období 2010-2012 nedošlo k zmene daňovej sadzby z príjmu, zmena NOPATu bola výsledkom pôsobenia tržieb a nákladov súvisiacich s hlavnou činnosťou podnikania spoločnosti Praclík, a.s. (rozdiel týchto hodnôt predstavuje hodnotu upraveného hospodárskeho výsledku). Pri pohľade na rozklad prvej vetvy je jasné, že hlavným činiteľom v roku 2011 boli náklady, ktoré svojím rastom (o 7,83%) spôsobili pokles NOPATu o 396 206€. V roku 2012 sa podarilo spoločnosti Praclík, a.s. síce znížiť náklady, čo pôsobilo pozitívne na NOPAT o 442 191€, avšak rozhodujúcim činiteľom boli tržby. Tie v tomto roku poklesli a znížili NOPAT o 518 441€. Čo sa týka zmien druhej vetvy- nákladov na kapitál, tak v roku 2011 došlo k ich poklesu najmä vďaka tomu, že spoločnosť Praclík, a.s. znížila svoj kapitál. V tomto roku zároveň poklesli priemerné náklady na kapitál. V roku 2012 došlo tiež k zníženiu nákladov na kapitál, avšak hlavným činiteľom boli priemerná náklady na kapitál, ktoré v tomto roku poklesli o 21,4% vďaka čomu dosiahli zníženie nákladov na kapitál vo výške 21 075€. Protichodne však pôsobilo zvyšovanie kapitálu spoločnosti.

### 3.10.3 Analýza citlivosti EVA

Pri analýze citlivosti bolo sledované ako sa mení hodnota EVA v prípade, že sa zmení jeden z faktorov o parameter alfa (jednofaktorová analýza citlivosti) pričom ostatné faktory ostanú za nezmenené. Bol sledovaný vplyv faktorov v podobe nákladov na cudzí kapitál, nákladov na vlastný kapitál, NOPAT, daňová sadzba a WACC. Na nasledujúcom grafe 3.36 je možné vidieť ako sa menila EVA z roku 2012 v prípade zmien daného faktora.

**Graf 3.36 Zmena hodnoty EVA v prípade zmeny daného faktora**



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Už z grafu 3.36 je vidno, že najviac na výšku hodnoty EVA pôsobí WACC. Platí, že čím menšia je hodnota WACC tým väčšia je ekonomická pridaná hodnota. Pri poklese



WACC o 10% sa jeho hodnota zníži zo 6,51% na 5,86%. To sa pozitívne prejaví na hodnote EVA, ktorá sa pozitívne zvýši z -53 507€ na -45 019€, čiže o 8 488€ (15,86%). Najmenej citlivá je EVA na faktor daňovej sadzby. V tabuľke 3.37 je percentná zmena hodnoty EVA, v prípade, že došlo k zmene daného faktora o parameter  $\alpha$ . Všeobecne možno povedať, že rast NOPAT-u ovplyvňuje tiež rast EVY a rast nákladov spojených z kapitálom ovplyvňuje naopak pokles EVY.

**Tabuľka 3.37 Analýza citlivosti EVA**

Parameter $\alpha$	Zmena EVA v dôsledku zmeny daného faktora o parameter $\alpha$				
	Náklady vlastného kapitálu	Náklady cudzieho kapitálu	WACC	NOPAT	Daňová sadzba
5%	-1,80%	- 6,13%	-7,93%	+ 2,93%	+0,33%
10%	-3,60%	- 12,26%	-15,86%	+ 5,86%	+0,66%
Poradie podľa vplyvu	4.	2.	1.	3.	5.

*Zdroj: vlastné spracovanie*

## 4 Hodnotenie zistených výsledkov

V tejto kapitole sú zhrnuté výsledky rozboru informácií a všetkých analýz, ktoré boli vykonané v predchádzajúcej časti. Ako sa ukázalo, hodnotené obdobie 2010-2012 bolo spojené s mnohými výkyvmi, čo sa prejavilo nielen v hospodárení spoločnosti Praclík, a.s. ale v celom odvetví potravinárskeho priemyslu. Spomaľujúci ekonomický rast krajiny, klesajúca spotreba chleba či „vlastné pekárne“ obchodných reťazcov predstavujú hrozby pre podniky operujúce na trhu pekárenských a cukrárenských výrobkov. Obecne možno povedať, že v tomto období pomerne negatívne vplývalo na výkonnosť spoločnosti vonkajšie prostredie, kedy bližšie to bolo rozobraté v závere analýzy PEST.

Spoločnosť Praclík, a.s. má na trhu cukrárenských a pekárenských výrobkov so svojím širokým sortimentom vybudovanú dobrú pozíciu najmä vďaka snahe prepojiť tradície a inovácie. Samotný rozvoj nových technológií jej zťažuje zaostalosť slovenského trhu čo sa týka inovácii a rozvoja technológií v tejto oblasti. Spoločnosť sa spolieha na dlhoročných zamestnancov bez ďalších investícií do ľudského potenciálu. Problém môže nastať pri odchode týchto zamestnancov do dôchodku, kedy slovenský trh má nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily v tejto oblasti a rovnako klesá aj záujem študentov o tieto povolania. Praclík, a.s. okrem nepriamej distribúcie využíva i vlastné podnikové predajne, v ktorých okrem vlastných produktov ponúka i produkty cudzie. Vzhľadom k hospodárskym výsledkom predajní v Čadci a v Žiline možno skôr hovoriť o tom, že zabezpečujú skôr akúsi propagačnú funkciu, prostredníctvom, ktorej sa výrobky spoločnosti Praclík, a.s. dostávajú do povedomia zákazníkov.

V majetku spoločnosti prevažuje predovšetkým dlhodobý hmotný majetok, čo je však pre toto odvetvie bežné. Obrat stálych aktív má rastúci trend čo svedčí o rastúcej efektívite využívania podnikových stálych aktív. Pri posúdení intenzity využívania aktív vo väzbe na dosiahnuté tržby ukazovateľ viazanosti celkových aktív je vidno, že podnik sa rozpína bez nutnosti zvyšovať finančné zdroje. Napriek tomu klesajúca opotrebovanosť dlhodobého hmotného majetku nasvedčuje o investičnej činnosti spoločnosti do zvyšovania dlhodobého hmotného majetku. Praclík, a.s. si nevytvára takmer žiadne zásoby hotových výrobkov vzhľadom k ich povahe- má len zásoby surovín a obalov potrebných pre výrobu výrobkov. Napriek tomu došlo v období 2010-2012 k miernemu zvýšeniu doby viazanosti zásob v podniku. Ak sa bude v ďalších rokoch hodnota tohto ukazovateľa zvyšovať výraznejším

spôsobom podnik by mal urobiť hlbšiu analýzu zásob aby nedochádzalo k prebytočnému viazaniu finančných prostriedkov v zásobách. Všeobecne však možno povedať, že v období 2010-2012 nedošlo k nejakým výrazným zmenám proporcií dlhodobého a krátkodobého majetku.

To nemožno povedať o strane pasív. V tomto období dochádza k zvyšovaniu cudzích zdrojov, kedy podniku klesá vlastný zdroj financovania v podobe výsledku hospodárenia za účtovné obdobie a súčasne sa zvyšuje podiel bankových úverov. Spoločnosť Praclík, a.s. čoraz viac využíva lacnejšiu formu financovania svojich aktivít v podobe krátkodobých bankových úverov. Takéto hospodárenie firmy sa prejavilo výrazným spôsobom najmä v roku 2011, o čom svedčí i záporná hodnota čistého pracovného kapitálu pre tento rok. Bolo porušené tzv. zlaté bilančné pravidlo, ktoré hovorí, že krátkodobé finančné zdroje by mali byť použité na krytie krátkodobého majetku a dlhodobé zdroje na dlhodobý majetok. To, že v roku 2011 použila spoločnosť na financovanie dlhodobého majetku krátkodobé zdroje je označované ako podkapitalizovanie, kedy ide o tzv. nekrytý dlh. Dôvodom zobrať krátkodobých úverov je spojené s platobnou neschopnosťou veriteľov. Ako ukázala analýza aktivity, doba úhrady pohľadávok je väčšia ako samotná doba úhrady záväzkov. Znamená to, že odberatelia neplatia včas svoje účty a spoločnosť je nútená uhradiť svoje záväzky získaním krátkodobých úverov. Ak sa bude zvyšovať nesúlad medzi týmito dvoma ukazovateľmi môže vzniknúť tlak na získanie úveru, na pokrytie platieb spoločnosti a s tým sú samozrejme spojené ďalšie dodatočné náklady. Nesúlad medzi týmito dvoma ukazovateľmi taktiež ovplyvňuje likviditu podniku. Bežná likvidita bola v rokoch 2011 a 2012 pod doporučenú hodnotu. Pre akcionárov je tento stav možné považovať za vyhovujúci, lebo firma viaže len malú časť finančných prostriedkov v položkách, ktoré sú bez zhodnotenia. Avšak z pohľadu veriteľov, možno hovoriť o nízkom zaistení ich finančných prostriedkov. Všeobecne teda možno zhrnúť, že rastúca zadlženosť pôsobí negatívne najmä pre veriteľov spoločnosti, lebo sa znižuje ich bezpečnostná poistka (vankúš) proti stratám v prípade, že dôjde k likvidácii spoločnosti. Opačne to vnímajú vlastníci spoločnosti, z ich pohľadu je rastúci trend výhodný vzhľadom k tomu, že v snahe zvýšenia svojich výnosov hľadajú väčšiu finančnú páku.

Spoločnosť Praclík, a.s. vytvára každý rok menšiu pridanú hodnotu. Spoločnosti taktiež klesá každoročne zisk. Samotný pokles zisku bol zaznamenaný v celom odvetví, takže sa dá povedať, že ide o situáciu, ktorá postihla celé odvetvie výroby potravinárskych výrobkov. Klesajúci zisk sa následne prejavil i pri ukazovateľ rentability. Pokles zisku, ako

ukázal test ekonomického normálu, súvisí s tým, že mnohé vstupy rastú rýchlejšie ako ich výstupy, čo znamená, že dochádza ku klesajúcej efektívnosti a teda podniku sa nedá realizovať kritérium maximálnych výnosov s minimálnymi nákladmi. O tomto svedčí i náročnosť tržieb. Pre podnik je čoraz náročnejšie vytvoriť dodatočné tržby bez toho že by to nevyvolalo zvýšenie dodatočných nákladov.

Hlavným zdrojom príjmov pre spoločnosť je pekárenská výroba (94,5%-ný podiel v roku 2012 na celkových tržbách). Z tohto dôvodu bola podrobená ďalším analýzám, ktoré mali napomôcť odhaliť výkonnosť jednotlivých výrobkov, respektíve sortimentných skupín. Pri analýze príspevkového zisku bolo najlepšie na tom bežné pečivo nebalené. Najhoršie na tom skončila strúhanka, ktorá nedokáže pokryť ani svoje výrobné náklady. Dôvodom je skutočnosť, že výroba strúhanky je spojená s určitým špecifikom. V minulosti k výrobe strúhanky sa používalo i pečivo, ktoré sa vrátilo z obchodných reťazcov. V dnešnej dobe vzhľadom k prísny hygienickým nariadeniam v potravinárskej oblasti zo strany Európskej únie nie je možné použiť takéto pečivo na výrobu strúhanky. Znamená to, že ak podnik chce ponúkať svojim zákazníkom strúhanku, znamená to, že musí vyrobiť čerstvé pečivo, ktoré následne podlieha ďalšiemu spracovaniu ako sušenie či mletie. Výsledkom toho sú pomerne vysoké výrobné náklady. Avšak, keby cena strúhanky mala odpovedať týmto nákladom, zákazníci by si ju nekúpili a preto je spoločnosť nútená znížiť cenu pod úroveň výrobných nákladov a stratu plynúci z tohto výrobku pokryť ziskom iných výrobkov. V nasledujúcej tabuľke 4.1 sú porovnané preferencie, ktoré boli stanovené podľa rôznych kritérií určených v predchádzajúcich analýzach.

**Tabuľka 4.1 Porovnanie výsledkov hodnotenia preferencií podľa rôznych kritérií**

Sortimentné skupiny		Preferencie podľa multikriteriálneho hodnotenia	Preferencie podľa KP na normohodinu	Ročná efektívnosť podľa DEA
Chlieb	<i>Nebalený</i>	2.	2.	0,9203
	<i>Krájaný a bal.</i>	3.	5.	1,0000
	<i>Balený</i>	11.-12.	7.	1,0000
Bežné pečivo	<i>Nebalené</i>	1.	1.	0,0009
	<i>Krájané a bal.</i>	6.-7.	10.	1,0000
	<i>Balené</i>	8.	8.-9.	1,0000
Jemné pečivo	<i>Nebalené</i>	4.	6.	0,0505
	<i>Balené</i>	5.	3.	0,5756
Parené výrobky		10.	8.-9.	1,0000
Smažené výrobky		9.	4.	1,0000
Strúhanka	<i>Balená</i>	6.-7.	11.	0,5659
	<i>Voľná</i>	11.-12.	12.	0,9582

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

Hodnotenie preferencií výroby sortimentných skupín pekárenskej výroby podľa multikriteriálneho hodnotenia a podľa krycieho príspevku na normohodinu sa ako vidno v tabuľke 4.1. zhodli v prípade prvých dvoch preferovaných sortimentných skupín. Súčasne zhoda bola i u najmenej preferovanej sortimentnej skupiny. Pri analýze výroby možných sortimentných skupín prostredníctvom krycieho príspevku sa navyše ukázalo, že podnik má k dispozícii voľné kapacity čo by mohol využiť tým, že by sa snažil získať dodatočné zakázky na tie sortimentné skupiny, ktoré prinášajú vyšší krycí príspevok. Pri samotnom hodnotení pomocou prístupu DEA boli taktiež navrhnuté cieľové hodnoty nákladovosti prípadne cien, pre neefektívne sortimentné skupiny, ktoré by mali smerovať k zlepšeniu súčasného stavu. Spoločnosť by sa mala snažiť obecné znižovať náklady na výrobu týchto sortimentných skupín napríklad využitím lacnejšej pracovnej sily, pokúsi sa nájsť nových dodávateľov surovín či zlepšením výrobných postupov, avšak mala by rešpektovať požiadavok na kvalitu svojej produkcie.

Hodnotenie výkonnosti prostredníctvom produktivity ukázalo, že samotná cukrárenská výroba síce predstavuje malý podiel na celkovom objeme výroby, avšak je tu zaznamenaný každoročný nárast objemu výroby v hodnotovom vyjadrení, čo nasvedčuje o tom, že cukrárenské výrobky spoločnosti Praclík, a.s. si zvyšujú svoj podiel na trhu cukrárenských výrobkov a trh tieto výrobky dobre akceptuje. Túto skutočnosť potvrdzuje i analýza sortimentu a analýza tržieb. Rast má však spomaľujúci charakter, kedy síce spoločnosť investuje do strojov a výrobných zariadení, čím sa zvyšuje vybavenosť pracovníkov týmito strojmi, avšak samotná účinnosť strojov a výrobných zariadení klesá. Pekárenská výroba zaznamenáva ročne mierne znižovanie. I tu sa prejavuje investičná činnosť podniku do strojov a výrobných zariadení, vďaka čomu opäť rastie vybavenosť pracovníkov, no problémom je klesajúca účinnosť materiálu a energie.

Klesajúci hospodársky výsledok spoločnosti Praclík, a.s. mal vplyv i významným spôsobom v roku 2012 na hodnotu EVA. V tomto roku spoločnosť nevytvárala hodnotu pre svojich vlastníkov, naopak bola záporná. Z analýzy citlivosti sa ukázalo, že najcitlivejšie reaguje EVA na zmenu WACC, kedy rastúca hodnota WACC vplýva negatívne na EVA a tlačí na jej pokles.

## 5 Návrh opatrení a postupov ich implementácie pre zvýšenie súčasnej úrovne výkonnosti spoločnosti Praclík, a.s.

Hodnotenie výkonnosti spoločnosti Praclík, a.s. pomocou predchádzajúcich analýz umožnilo vytvoriť si obraz o súčasnej situácii v spoločnosti, jej silných a slabých stránkach, ako aj obraz o podnikateľskom prostredí, v ktorom pôsobí. Takto vytvorená informačná základňa poslúžila pre spracovanie tejto kapitoly, ktorej súčasťou sú možné opatrenia ako aj kroky implementácie, ktoré majú za úlohu zlepšiť úroveň súčasnej výkonnosti spoločnosti Praclík, a.s.

Jedným z najzávažnejších problémov, ktorý trápi výkonnosť podniku je **klesajúci hospodársky výsledok**, kedy v sledovanom období 2010-2012 došlo k výraznému poklesu zisku. Aby spoločnosť mohla podnikat' i v budúcnosti, je potreba aby bola **schopná vytvárať hodnoty pre všetky zainteresované skupiny**. Bez zisku to pôjde len veľmi ťažko. Z tohto dôvodu bolo urobených niekoľko analýz, ktoré mali napomôcť nájsť cestu pre riešenie tejto situácie, ako je napríklad zníženie nákladov či zníženie zadĺženosti. Spoločnosť Praclík, a.s. by mala tiež zvážiť súčasnú sortimentnú skladbu svojich výrobkov a brať v úvahu nielen požiadavky zákazníka, ale aj požiadavky ostatných zainteresovaných skupín. Tým, že sa ukázala výroba cukrárenských výrobkov trhom dobre akceptovanú a navyše prinášajúcu zisk, mala by sa spoločnosť pokúsiť **nájsť ďalších odberateľov a rozšíriť výrobu cukrárenských výrobkov**, ktoré v súčasnosti plnia skôr úlohu doplnkových výrobkov. Čo sa týka pekárenskej výroby, ktorá poberá najväčšiu časť celkovej výroby, tam je potrebné **zvážiť výrobu strúhanky**, ktorá nie je schopná pokryť svoje vlastné náklady výkonu a vytvára najmenší krycí príspevok. V minulosti tým, že ostávalo pečivo, bolo výhodné strúhanku vyrábať, ale v dnešnej dobe, kedy je potreba pre produkciu strúhanky vyrobiť čerstvé pečivo navyše sa takáto výroba stala nerentabilnou. V rámci pekárenských výrobkov by sa mala spoločnosť Praclík, a.s. **získať skôr zákazníkov pre výrobky, ktoré prinášajú vyššiu hodnotu podniku**. Avšak pri výrobe chleba, ktorý síce prináša pomerne vysoký krycí príspevok (najmä chlieb nebalený), je dôležité mať na pamäti znižujúcu sa spotrebu chleba na Slovensku. Skôr by bolo vhodné uberať sa smerom tzv. **zdravého životného štýlu**, a zvážiť **výrobu napríklad celozrnného, viacvrstvného či slnečnicového chleba**, o ktoré v dnešnej dobe sa zvyšuje záujem.

Pri zavádzaní noviniek by spoločnosť tiež **mohla využiť voľné výrobné kapacity**, ktoré boli zistené pri prepočte času potrebného na spracovanie zadaných zákaziek. Okrem hľadania odberateľov pre súčasné výrobky, je to **príležitosť v podobe bezlepkového pečiva**. V súčasnosti na Slovensku nákup takýchto potravín je možný spravidla len v špecializovaných obchodoch, pričom napríklad pri rakúskych susedoch je to bežná záležitosť. Takto vyrobené bezlepkové výrobky by mohla spoločnosť na začiatok skúsiť ponúkať vo svojich podnikových predajniach, čím by sa dostali do povedomia zákazníkov. Podnikové predajne spoločnosti Praclík, a.s. sa len v malej miere podieľajú na tvorbe zisku, kedy skôr vykazujú záporný hospodársky výsledok. Vzhľadom k tomu, že neboli spoločnosťou poskytnuté ďalšie údaje pre posúdenie výkonnosti týchto predajní, nebolo možné stanoviť príčiny. Preto je spoločnosti doporučené, aby vykonala ďalšie analýzy, ktoré by odhalil možné príčiny s cieľom ich odstrániť.

Ďalším problémom, ktorý trápi spoločnosť je **rastúca zadlženosť a vysoká doba splatnosti pohľadávok**, čo má následne vplyv na hospodársky výsledok spoločnosti. Spoločnosť Praclík, a.s. by mala **prehodnotiť svoju súčasnú obchodnú politiku**, pretože vďaka vľúdnosti v oblasti doby platenia pohľadávok zo strany jej zákazníkov sa často dostáva do situácie, že v okamihu, kedy má zaplatiť za svoj záväzky nemá dostatok finančných prostriedkov a je nútená tento deficit pokryť využitím krátkodobého úveru. Tým rastie zadlženie podniku a časť príjmov stráca podnik následne vďaka úrokom, ktoré sú súčasťou splátok úverov. Z tohto dôvodu by mali byť upravené podmienky v dodavateľsko-odberateľských vzťahoch, čím by sa jednak znížila zadlženosť podniku a jednak doba obratu pohľadávok, čo povedie k rastu zisku. Navyše spoločnosť Praclík, a.s. by mala svojím bankovým partnerom ukázať, že svoju súčasnú situáciu rieši a snaží sa predísť prípadnému budúcemu stavu platobnej neschopnosti.

To akú hodnotu podnik vytvorí závisí tiež od ľudských zdrojov. Spoločnosť Praclík, a.s. by sa nemala spoliehať len na pracovné skúsenosti svojich pracovníkov, ale mala by poskytnúť i priestor pre rozvoj ich potenciálu. **Pre zvyšovanie angažovanosti** svojich zamestnancov môže vytvoriť schránku, kde by mohli pracovníci dávať svoje podnety na drobné zlepšenia a tie, ktoré sa ukážu ako efektívne spojiť s finančnou odmenou. Tým, že spoločnosť zavádza neustále nové technológie tým sa **zvyšujú i nároky na schopnosti pracovníkov**. Preto by mala **aktívne podporovať vzdelávanie svojich zamestnancov**, pričom zvýšiť záujem zamestnancov o ďalšie vzdelávanie môže napomôcť i samotný systém

odmeňovania a zamestnaneckých výhod. Okrem podpory vzdelávania vlastných zamestnancov, je potrebné riešiť i otázku malého záujmu zo strany stredoškolákov o povolanie pekár či cukrár. Vzhľadom k budúcej hrozbe v podobe nedostatku kvalifikovanej sily je navrhnuté, aby spoločnosť Praclík, a.s. zvažila **spoluprácu s niektorou so stredných škôl**, ktorá tento obor ponúka. V Čadčianskom kraji je to **Stredná združená škola obchodu a služieb Čadca**. Študenti by mali v priebehu školského roku platenú prax vo výrobnom závode, kde by sa pod dohľadom skúsenejších pracovníkov učili danému remeslu. Na Slovensku je v súčasnosti problémom samotný systém vzdelávania, kedy študenti sú vedení skôr smerom získania teoretických poznatkov a praktické znalosti často chýbajú alebo sú nedostačujúce. Takáto spolupráca by bola výhodná pre všetkých zúčastnených. Spoločnosť Praclík, a.s. by mohla získať lacnejšiu a taktiež relatívne flexibilnú pracovnú silu, po ukončení štúdia nových pracovníkov už s praxou. Škola by zvýšila svoju atraktivnosť a záujem zo strany budúcich uchádzačov. Študenti okrem skúseností na nezaplatenie, i určitú finančnú výpomoc pri škole. Navyše pre najlepších študentov by mohla byť možnosť brigády i v priebehu letných prázdnin. Okrem ponuky praxe pre pekárov či cukrárov, by mohla ponúknuť i prax pre predavačky, ktoré by mohli vykonávať školskú prax v podnikových predajniach, čím by sa znížili i mzdové náklady na pracovníkov predajni a zvýšil sa ich zisk.

Pre implementáciu týchto návrhov a opatrení je navrhnuté spoločnosti Praclík, a.s. aby zaviedla **komplexný systém pre riadenie výkonnosti Balanced Scorecard**, kedy na základe analýz a zistených informácií sú stanovené ciele a meradlá, ktoré by mali spoločnosti pomôcť odstrániť zistené slabé stránky a smerovať k zvýšeniu výkonnosti. V nasledujúcej časti budú navrhnuté ciele a ich meradlá, ako aj naznačený postup implementácie tohto systému. V rámci meradiel budú stanovené i ich cieľové hodnoty. Avšak je potreba si uvedomiť, že pre dosiahnutie týchto hodnôt je potreba vykonať určité strategické akcie a preto dosiahnutie týchto hodnôt nemusí byť dosiahnutých hneď v nasledujúcom roku. Skôr možno hovoriť o časovom horizonte dvoch až troch rokov.

## 5.1 NÁVRH MODELU BALANCED SCORECARD

Podnik, ktorý chce byť úspešný v súčasnom turbulentnom prostredí plnom zmien, si musí uvedomiť prepojenosť a vzájomný vplyv všetkých podnikových procesov. Pre riadenie a hodnotenie výkonnosti **už nestačí, aby pracoval len s finančnými ukazovateľmi ako sú zisk či pridaná hodnota**. Súčasnosť si vyžaduje komplexnejší prístup pri hodnotení



výkonnosti, ktorý berie v úvahu fakt, že podnik síce navonok sa javí ako systém, no vnútro tohto systému je tvorené prvkami poprepájanými väzbami. Jedným z konceptov, ktorý umožňuje takýto prístup je koncepcia Balanced Scorecard, známa aj pod skratkou BSC. Zavedením koncepcie BSC do spoločnosti Praclík, a.s. je možné postupne **odstrániť zistené slabé stránky a flexibilne reagovať na zistené potenciálne hrozby** s využitím znalostí o silných stránkach spoločnosti a príležitosti naskytujúcich sa v podnikateľskom prostredí, v ktorom spoločnosť pôsobí. Pre spracovanie tohto návrhu sa zdrojom informácií stali autori Kaplan a Norton (2007).

### 5.1.1 Stanovenie cieľov pre jednotlivé perspektívy a návrh meradiel pre sledovanie úrovne dosahovanie strategických cieľov

Na základe predchádzajúcich doporučení boli navrhnuté ciele pre jednotlivé perspektívy konceptu BSC. Súčasne k týmto cieľom boli priradené i meradlá, kedy úlohou navrhovaných meradiel je poskytnúť spätnú väzbu o tom ako sa darí, respektíve nedarí, podniku približovať k stanoveným cieľovým hodnotám. Ak pre dané meradlo bolo možné zistiť hodnotu pre rok 2012, tak táto hodnota bola doplnená ako súčasná hodnota. Základom pre tieto hodnoty boli analýzy vykonané v tejto práci a prípadne hodnoty zistené podnikom. Pre každé meradlo bola následne stanovená cieľová hodnota, ktorú chce podnik dosiahnuť. Stanovenie cieľových hodnôt bolo vykonané za pomoci spolupráce s vedením spoločnosti, kedy boli zvážené možnosti podniku ako aj možnosti trhu.

#### Finančná perspektíva

Finančná perspektíva je mnohými autormi považovaná za akýsi stavebný kameň, kedy úspech respektíve neúspech podniku i v dnešnej dobe je posudzovaný podľa toho či podnik vytvára zisk a dokáže uspokojiť požiadavky akcionárov. Ako ukázala finančná analýza, tak spoločnosti Praclík, a.s. klesá z roka na rok zisk. Pre zlepšenie finančného zdravia spoločnosti sú navrhnuté strategické ciele v tabuľke 5.1.

**Tabuľka 5.1 Finančná perspektíva**

Finančná perspektíva	Meradlo	Súčasnosť	Cieľ
<b>Rast hodnoty podniku</b>	<i>Ekonomická pridaná hodnota</i>	-53 507€	10 000€
<b>Rast zisku</b>	<i>ROE</i>	2,85%	16,23%
<b>Zníženie dlhov spoločnosti</b>	<i>Celková zadlženosť</i>	64,59%	52,00%
<b>Zníženie doby obratu pohľadávok</b>	<i>Doba obratu pohľadávok</i>	45,4 dní	40 dní
<b>Zlepšenie likvidity</b>	<i>Okamžitá likvidita</i>	0,04	0,06

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

## Zákaznícka perspektíva

Bez zákazníkov by spoločnosť len ťažko dosiahla stanovené ciele. Je potreba vytvárať určitú hodnotu, o ktorú má zákazník záujem, je ochotný a schopný za ňu zaplatiť toľko, koľko spoločnosť potrebuje. Spoločnosť Praclík, a.s. sa snaží svojich zákazníkov získať tradičnou výrobou, ktorá prináša vždy niečo nové, pričom nezabúda na kvalitu výrobkov ako aj schopnosť flexibilne reagovať na požiadavky trhu. Ako sa ukázalo tak táto zvolená stratégia sa javí ako pomerne úspešná a preto by mala pokračovať v dosahovaní cieľov navrhnutých v tabuľke 5.2.

**Tabuľka 5.2 Zákaznícka perspektíva**

Zákaznícka perspektíva	Meradlo	Súčasnosť	Cieľ
Rast spokojnosti zákazníkov	Dotazníkové šetrenie	81%	90%
Rast kvality výrobkov	Počet prijatých objednávok	x	zvýšenie
Získanie nových zákazníkov	Počet zakázok	x	zvýšenie

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

## Perspektíva interných procesov

Ciele stanovené v tejto perspektíve majú za úlohu zlepšiť fungovanie procesov a činností v podniku, ktoré sú rozhodujúce pre dosiahnutie finančných a zákazníckych cieľov. Z analýz sa ukázalo, že spotreba vstupov rastie rýchlejšie ako samotné výstupy. Navyše je potreba prehodnotiť výrobu niektorých výrobkov nielen z ohľadom na zákazníka ale aj s ohľadom na samotnú produkciu. Navrhované ciele sú v tabuľke 5.3.

**Tabuľka 5.3 Perspektíva interných procesov**

Perspektíva inter. procesov	Meradlo	Súčasnosť	Cieľ
Zníženie nákladovosti výroby	Ukazovateľ nákladovosti	99,70%	91,00%
Investície do technológií	Náklady na výskum a vývoj	3 342€	4 000€
Zlepšenie úverovej politiky	Podiel včas uhradených pohľadávok na celkových	x	80%

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

## Perspektíva učenia sa a rastu

Základom tejto perspektívy sú zamestnanci spoločnosti. Spoločnosť Praclík, a.s. si zakladá na spokojných zamestnancoch, pričom mnohí z nich zasvätili časť svojho života prácou u tejto spoločnosti. Problémom môže byť však nedostatok pracovných síl v prípade odchodu do dôchodku či snahe rozšíriť výrobu. Spoločnosť sa tiež spolieha na dlhoročnú prax a preto chýbajú výraznejšie investície do ľudského kapitálu. Tieto skutočnosti spolu s ďalšími

informáciami získanými rozhovorom s vedúcim pracovníkom viedli k navrhnutiu cieľov pre túto perspektívu v tabuľke 5.4.

**Tabuľka 5.4 Perspektíva učenia sa a rastu**

Perspektíva učenia sa a rastu	Meradlo	Súčasnosť	Cieľ
<b>Podpora vzdelávania</b>	<i>Počet zamestnancov, ktorý sa zúčastnili vzdelávacích programov</i>	x	30
<b>Rast spokojnosti pracovníkov</b>	<i>Dotazníkové šetrenie</i>	79%	85%
<b>Zvyšovanie angažovanosti pracovníkov</b>	<i>Počet nových nápadov a návrhov polročne</i>	x	10
<b>Zavádzanie nových postupov</b>	<i>Produktivita DHM [koef]</i>	1,48	1,65

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

### 5.1.2 Vzťah príčin a následkov

Medzi všetkými perspektívami ú vzťahy príčin a následkov. Tie je potrebné zohľadniť, čo umožňuje diagram príčin a následkov. Jednotlivé perspektívy sú usporiadané vertikálne, kedy za kľúčovú perspektívu je považovaná finančná perspektíva. V každej perspektíve sú vybrané strategické ciele. Pre spoločnosť Praclík, a.s. je hlavným cieľom zvyšovať hodnotu, ktorú vytvára. Šípky smerom oddola nahor naznačujú prepojené súvislosti a príčiny. Diagram vzťahu príčin a následkov je v Prílohe 8.

### 5.1.3 Ďalšie kroky postupu

V prípade, že by sa spoločnosť Praclík, a.s. rozhodla zaviesť koncept BSC, je potrebné zostaviť realizačný tím a zaistiť podporu zo strany vedenia spoločnosti Praclík, a.s. Potom prichádza určenie strategických akcií, ktoré budú smerovať k dosiahnutiu stanovených cieľov. Súčasťou týchto krokov možno použiť predchádzajúce návrhy na odstránenie zistených slabých stránok. Pre úspešnú implementáciu je vypracovanie projektu s dobre premyslenou štruktúrou. Okrem podpory manažmentu spoločnosti, je dôležité zoznámiť i samotných zamestnancov s pripraveným projektom. Realizácia samotného projektu vyžaduje aby sa dotýkala podniku ako celku a model BSC bol integrovaný do systému manažmentu a riadenia.

Ak spoločnosť Praclík, a.s. bude metódu Balanced Scorecard využívať správne, podarí sa jej sústrediť na tie ukazovatele, ktoré sú kľúčové a nezbytné preto aby zlepšil svoju výkonnosť. Navyše koncept BSC môže podniku následne napomôcť pri systémovom zavádzaní rôznych firemných procesov a programov ako je napríklad reengineering a pod.

## 6 Záver

Na začiatku tejto práce bol stanovený jej cieľ- zhodnotiť súčasnú výkonnosť spoločnosti Praclík, a.s. pomocou tradičných a moderných metód hodnotenia výkonnosti, vrátane stanovenia takých návrhov, ktoré umožnia zlepšenie súčasnej situácie. Podľa autorky, ako aj reakcie zo strany spoločnosti, bol tento cieľ splnený. Nástroje, ktoré napomáhali k dosiahnutiu stanoveného cieľa boli finančné výkazy spoločnosti Praclík, a.s. (najmä súvaha, výkaz ziskov a strát a finančné plány), analýzy štatistického úradu a informácie získané rozhovormi s vedúcim ekonomického oddelenia spoločnosti .

Diplomová práca bola rozdelená do troch častí. V prvej časti bola priblížená charakteristika a teoretické vymedzenie problematiky výkonnosti. V tejto časti boli rozobraté základné pojmy, ako aj metódy a prístupy využívané k meraniu výkonnosti v minulosti a v súčasnosti. Bola tu venovaná pozornosť objasneniu všetkých oblastí, ktorým sa venovala následne ďalšia časť diplomovej práce, akú sú finančná analýza, analýza interných činiteľov, moderné meradlá výkonnosti, či meranie efektívnosti.

Druhá časť bola zameraná na aplikáciu stanoveného postupu a metód riešenia konkrétnej predmetnej situácie v podmienkach výrobného závodu Praclík, a.s. V úvode tejto časti bola predstavená spoločnosť Praclík, a.s., pričom ide o fiktívny názov reálneho podniku vzhľadom k želaniu spoločnosti nezverejňovať jej meno. Po tom ako bola predstavená spoločnosť, jej predmet podnikania, bol vytvorený pohľad na podnikateľské prostredie, v ktorom podnik pôsobí. Za týmto nasledovala finančná analýza hospodárenia firmy za obdobie 2010-2012. Kedy okrem ukazovateľov rentability, aktivity a zadĺženosti, boli sledované i ukazovatele produktívnosti práce a výrobné ukazovatele. Záver finančnej analýzy bol doplnený pyramídálnym rozkladom pridanej hodnoty a rentability vlastného kapitálu. Finančná analýza pomohla určiť slabé miesta, ktorým sa ďalej venovali ostatné analýzy. Konkrétne išlo o analýzu interných činiteľov, ktorá napomohla zistiť vplyv hlavných činiteľov na výkonnosť podniku. Po tejto analýze nasledovala výrobná analýza a analýza efektívnosti a bola predstavená možnosť využiť softvéru DEA frontier, ktorý umožňuje stanoviť efektívnosť danej jednotky (výrobku, či strediska) pomocou analýzy dátových obalov, ktorá patrí v súčasnosti medzi často využívané koncepty merania výkonnosti. V závere druhej časti bola stanovená ekonomická pridaná hodnota spoločnosti Praclík, a.s. za obdobie 2010-2012, ako aj identifikácie faktorov vplývajúcich na jej hodnotu.

Tretia časť diplomovej práce obsahovala na začiatku zhrnutie zistených výsledkov predchádzajúcej časti. Tieto výsledky možno zhrnúť nasledovne. V potravinárskom priemysle pretrváva trend klesajúceho hospodárskeho výsledku, kedy spoločnosť Praclík, a.s. nie je výnimkou. Analýza prostredia ukázala i znižujúcu sa kúpnu silu obyvateľstva, klesajúcu spotrebu chleba, zmenu v preferenciách spotrebiteľa a nízky (takmer žiaden) záujem o profesiu pekáť. Súčasný hospodársky výsledok spoločnosti je spojený so zápornou ekonomickou pridanou hodnotou. Finančná analýza odhalila problémy s likviditou a zadlženosťou, ktoré možno označiť ako dôsledok prívetivej úverovej politiky spoločnosti. Analýzy na hodnotenie výkonnosti vzhľadom k jednotlivým sortimentným skupinám ukázali, že niektoré sortimentné skupiny nie sú pre podnik vôbec rentabilné, konkrétne išlo o sortimentnú skupinu strúhanka. Bola zistená tiež pomerne vysoká nákladovosť výroby. Na základe získaných informácií boli v závere tretej časti určené návrhy opatrení pre zlepšenie súčasnej úrovne výkonnosti spoločnosti Praclík, a.s. Boli doporučené kroky pre zvýšenie hodnoty podniku, tým že spoločnosť zvýši svoj zisk a to jednak tým, že vyjedná nové podmienky v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch (najmä čo sa týka včasnosti platieb) a jednak podniknutím krokov k zníženiu nákladovosti výroby. Bolo navrhnuté zvážiť výrobu strúhanky a pokúsiť sa získať väčšie množstvo zákazníkov pre tie sortimentné skupiny, ktoré prinášajú väčšie krycie príspevky a súčasne zaviesť výrobu bezlepkového pečiva, celozrnného či slnečnicového chleba. Taktiež bola navrhnutá spolupráca so strednou školou poskytujúcou obor pekáť, pre zvýšenie počtu absolventov tohto oboru ako aj atraktívnosti o tento obor. Pre zavedenie týchto opatrení bolo navrhnuté, aby spoločnosť zvážila možnosť zavedenia a využívania konceptu Balanced Scorecard, kedy súčasne boli podľa zistených slabín navrhnuté ciele pre jednotlivé perspektívy ako aj ich cieľové hodnoty. V závere tejto časti bol načrtnutý ďalší nutný postup v zavádzaní tohto systému.

Implementácia týchto návrhov by mohla pomôcť zlepšiť súčasnú úroveň výkonnosti spoločnosti Praclík, a.s., efektívnejšie uspokojovať potreby všetkých zainteresovaných skupín, pružnejšie reagovať na potreby trhu a zlepšiť svoju konkurencieschopnosť v súčasnom turbulentnom prostredí plnom zmien.

## Použitá literatura

### KNIŽNÉ PUBLIKÁCIE

- [1] BARTUSKOVÁ, Terezie. *Nákladové řízení a cenová strategie*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012. 178.s. ISBN 978-80-248-2540-3.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80- 86929-68-2.
- [3] FISCHER, Franziska. *Economic Value Added und Market Value Added: ein Modell zur Ermittlung der Basisgrößen auf Basis eines HGB- und IFRS-Abschlusses*. München: GRIN Verl.,2008, ISBN 9783640118694.
- [4] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-717-9529-1.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-717-9321-3.
- [7] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [8] LEE, Alice C, John C LEE a Cheng F LEE. *Financial analysis, planning: theory and application*. 2nd ed. New Jersey: World Scientific, 2009. 1101 p. ISBN 98-127-0608-9.
- [9] MANTRI, Jibendu Kumar. *Research methodology on data envelopment analysis (DEA)*. Boca Raton: Universal-Publishers, 2008. 376 p. ISBN 15-994-2950-0.
- [10] MAŘÍK, Miloš a Pavla Maříková. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-861-1961-0.

- [11] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [12] PALEPU, Krishna G. a Paul M. HEALY. *Business Analysis & Valuation: using financial statements*. 4th ed. New York: Mason, 2008. 336 p. ISBN 978-0-423-30292-9.
- [13] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazovatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [14] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2005. 194 s. ISBN 978-807-2482-993.
- [15] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [16] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [17] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [18] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-717-9736-7.
- [19] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [20] ZALAI, Karol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint v.fra, 2002. 305 s. ISBN 80-888-4894-6.
- [21] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

## ONLINE ZDROJE

[22] ASCHENBRENNEROVÁ, Helena. Měřením a řízením výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti MSP. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2010-03-19 [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize-2823.html>.

[23] EMROUZNEJAD, Ali a Abdel Latef ANOUZE. Data envelopment analysis with classification and regression tree - a case of banking efficiency. *Expert Systems* [online]. 2010, vol. 27, issue 4, s. 231-246 [cit. 2013-10-24]. DOI: 10.1111/j.1468-0394.2010.00516.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-0394.2010.00516.x>.

[24] FANDEL, Peter. Možnosti použitia DEA vo viackriteriálnom rozhodovaní s intervalovo zadanými váhami kritérií. In: *Acta oeconomica Pragensia*: Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2006. ISSN 0572-3043. Dostupné z: [http://www.fem.uniag.sk/Martina.Majorova/files/PF\\_AR\\_DEA\\_reviewed.pdf](http://www.fem.uniag.sk/Martina.Majorova/files/PF_AR_DEA_reviewed.pdf).

[25] FRIEBELOVÁ Jana. Rozhodovacie modely- DEA.[online] [b.r.] [cit. 2013-10-19] Dostupné z: [http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/prednasky\\_komplet/skriptaRM\\_DEA.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/prednasky_komplet/skriptaRM_DEA.pdf).

[26] KOČIŠOVÁ, Kristína. Kapitálová primeranosť a efektívnosť vybraných bankových sektorov európskej únie. In: *Acta academica karviniensia*: vědecký recenzovaný časopis Slezské univerzity v Opavě [online]. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2012 [cit. 2013-10-24]. ISSN: 1212-415X. Dostupné z: <http://www.opf.slu.cz/aak/2012/04/Kocisova.pdf>.

[27] KOZACK Steven a Denis C. MICHAEL. Some of the Many Limitations of Financial Statement Analysis. [online]. 2001 [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: [http://www.coveringcredit.com/business\\_credit\\_articles/Credit\\_Risk\\_Analysis/art300.shtml](http://www.coveringcredit.com/business_credit_articles/Credit_Risk_Analysis/art300.shtml).

## ZÁKONY

[28] Zákon č. 431 zo dňa 18. júna 2002 o účtovníctve. In: Zbierka zákonov Slovenskej republiky. 2002, čiastka 168. Dostupné tiež: [http://www.szk.sk/files/legislativa/2002-431\\_znenie\\_20121230.pdf](http://www.szk.sk/files/legislativa/2002-431_znenie_20121230.pdf).



## OSTATNÉ ZDROJE

[29] *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. BusinessInfo.cz: ©1997 [cit. 2013-12-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>.

[30] EURÓPSKY ŠTATISTICKÝ ÚRAD. EUROSTAT [online]. [cit. 2013- 12-18]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>.

[31] Interné zdroje spoločnosti Praclík, a.s.

[32] MINISTERSTVO PÔDOHOSPODÁRSTVA A ROZVOJA VIDIEKA SLOVENSKEJ REPUBLIKY: Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v slovenskej republike za rok 2012 (Zelená správa) [online]. MPSR [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <http://www.mpsr.sk/sk/index.php?navID=1&id=8150>.

[33] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. MPO ČR [online]. 2005 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>.

[34] *Polnoinfo.sk: Aktuálny pohľad na agroktor* [online]. Polnoinfo.sk: ©2008 [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <http://www.polnoinfo.sk/>.

[35] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. [online]. [cit. 2013- 12-18]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4>.

## **Zoznam skratiek**

a.s. – akciová spoločnosť

BSC- Balanced Scorecard

C- Capital (kapitál)

CF- Cash Flow (prehľad finančných tokov)

CFROI- Cash Flow Return on Investment

ČPK- čistý pracovný kapitál

DEA- Development Efficiency Analysis (analýza dátových obalov)

DFM- dlhodobý finančný majetok

DHM- dlhodobý hmotný majetok

DNM- dlhodobý nehmotný majetok

DPH- daň z pridanej hodnoty

EAT- Earning after Taxes (čistý zisk)

EBT- Earning before Taxes (zisk pred zdanením)

EBIT- Earning before Interest and Taxes (zisk pred úrokmi a zdanením)

EBITDA- Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and amortization Charges and (zisk pred úrokmi, zdanením, odpismi a amortizáciou)

EVA- Economic Value Added (ekonomická pridaná hodnota)

FO- fyzická osoba

HDP- hrubý domáci produkt

KP- krycí příspěvek

NOPAT- Net Operating Profit after Taxes (Čistý prevádzkový zisk po zdanení)

MVA- Market Value Added (tržná pridaná hodnota)

NR SR- Národná rada Slovenskej republiky

OM- obežný majetok

P- pracovníci

PEST- Political Economical Social Technical

ROA- Return on Assets (rentabilita celkových vložených aktív)

ROCE- Return on Capital Employed (rentabilita dlhodobých zdrojov)

ROE- Return on Equity (rentabilita vlastného kapitálu)

ROI- Return on Investment (rentabilita vloženého kapitálu)

ROS- Return on Sales (rentabilita tržieb)

SaVZ- stroje a výrobné zariadenia

SME- spotreba materiálu a energie

SR- Slovenská republika

SWOT- Strengths Weaknesses Opportunities Threats (Silné stránky, Slabé stránky, Príležitosti, Hrozby)

SŠÚ- Slovenský štatistický úrad

V- výroba

VHzHČ- výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti

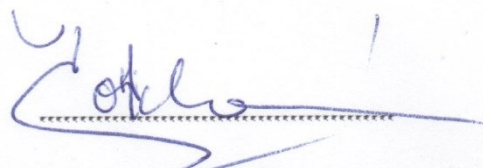
WACC- Weighted Average Cost of Capital (Priemerné náklady na kapitál - vážený aritmetický priemer nákladov za jednotlivé zložky kapitálu)

## Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prehlasujem, že

- som bola zoznámená s tým, že na moju diplomovú prácu sa plne vzťahuje zákon č.121/2000 Zb.- autorský zákon, hlavne § 35 –užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a užitie diela školského a § 60 – školské dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo nezárobové, k svojej vnútornej potrebe, diplomovú prácu užiť (§ 35 odst. 3);
- súhlasím s tým, že diplomová práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho bakalárskej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o diplomovej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavriem licenčnú zmluvu s oprávnením užiť dielo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bolo zjednané, že užiť svoje dielo, diplomovú prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžem len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takom prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave, dňa 25.04.2014



Andrea Šobichová

## **Zoznam príloh**

Príloha 1 Možný koncept riadenie a merania výkonnosti

Príloha 2 Hodnotový reťazec

Príloha 3 Postup finančnej analýzy

Príloha 4 Pomerové ukazovatele

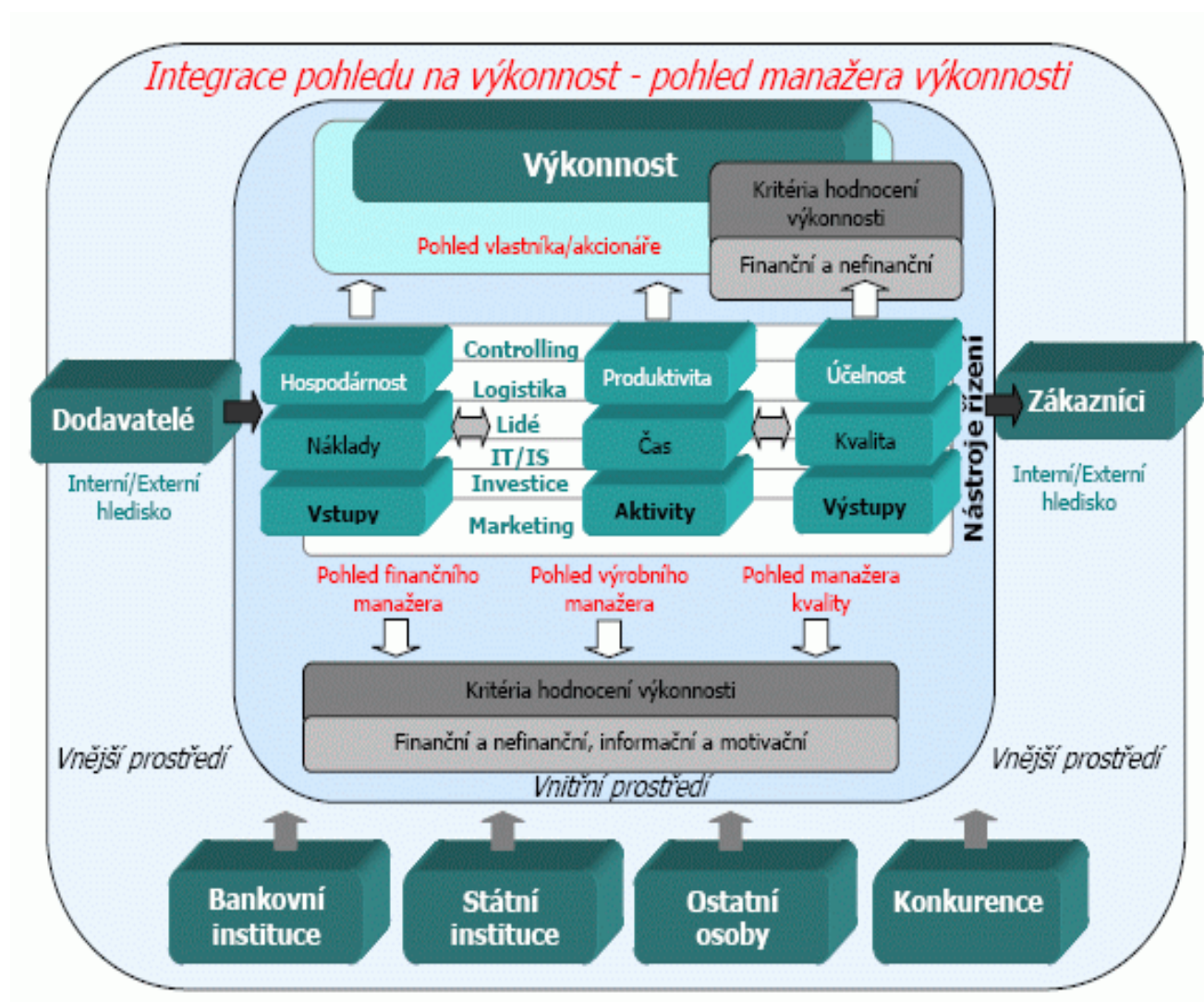
Príloha 5 Doplnujúce informácie k PEST analýze

Príloha 6 Vertikálna a horizontálna analýza A) súvahy, B) výkazu zisku a strát

Príloha 7 Analytické hodnotenie výkonnosti

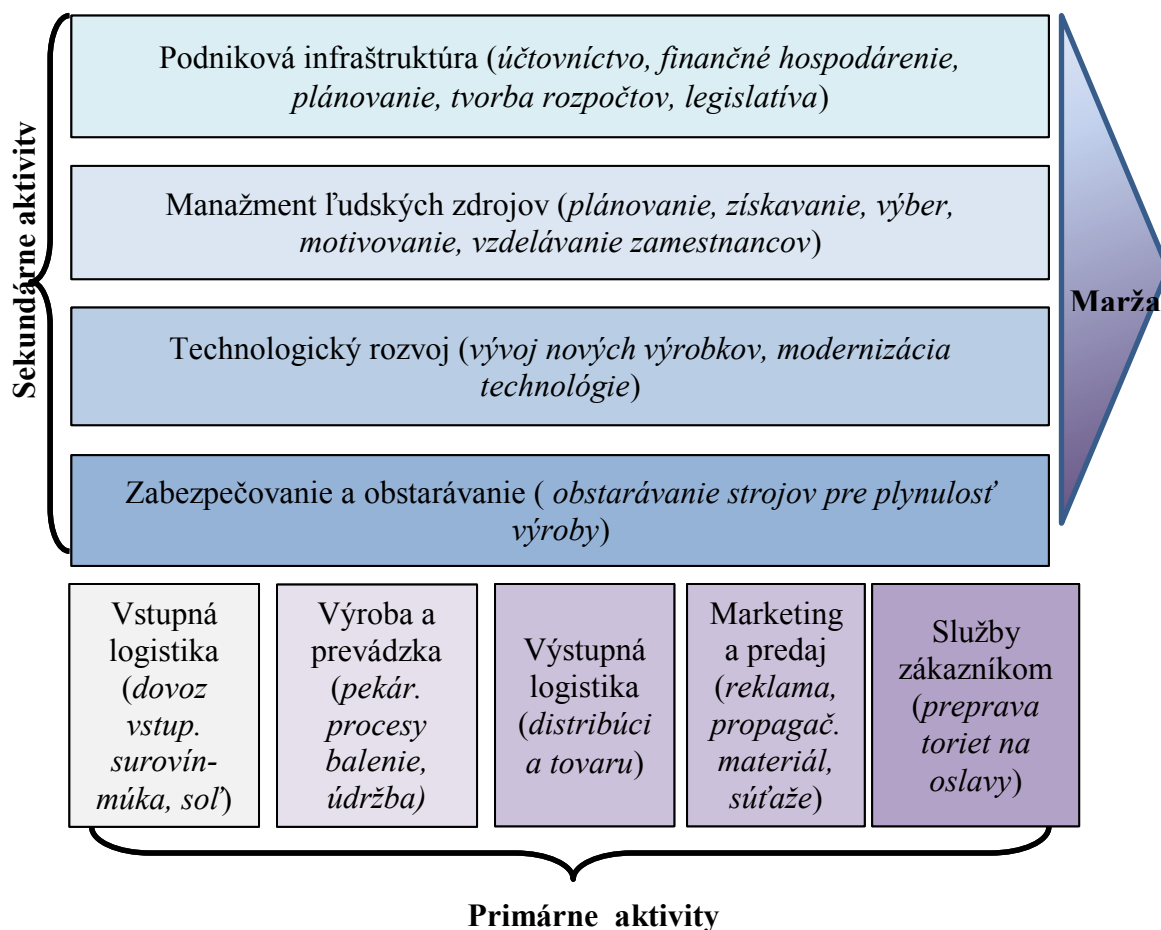
Príloha 8 Diagram vzťahu príčin a následkov

## PRÍLOHA 1 MOŽNÝ KONCEPT MERANIA A RIADENIA VÝKONNOSTI



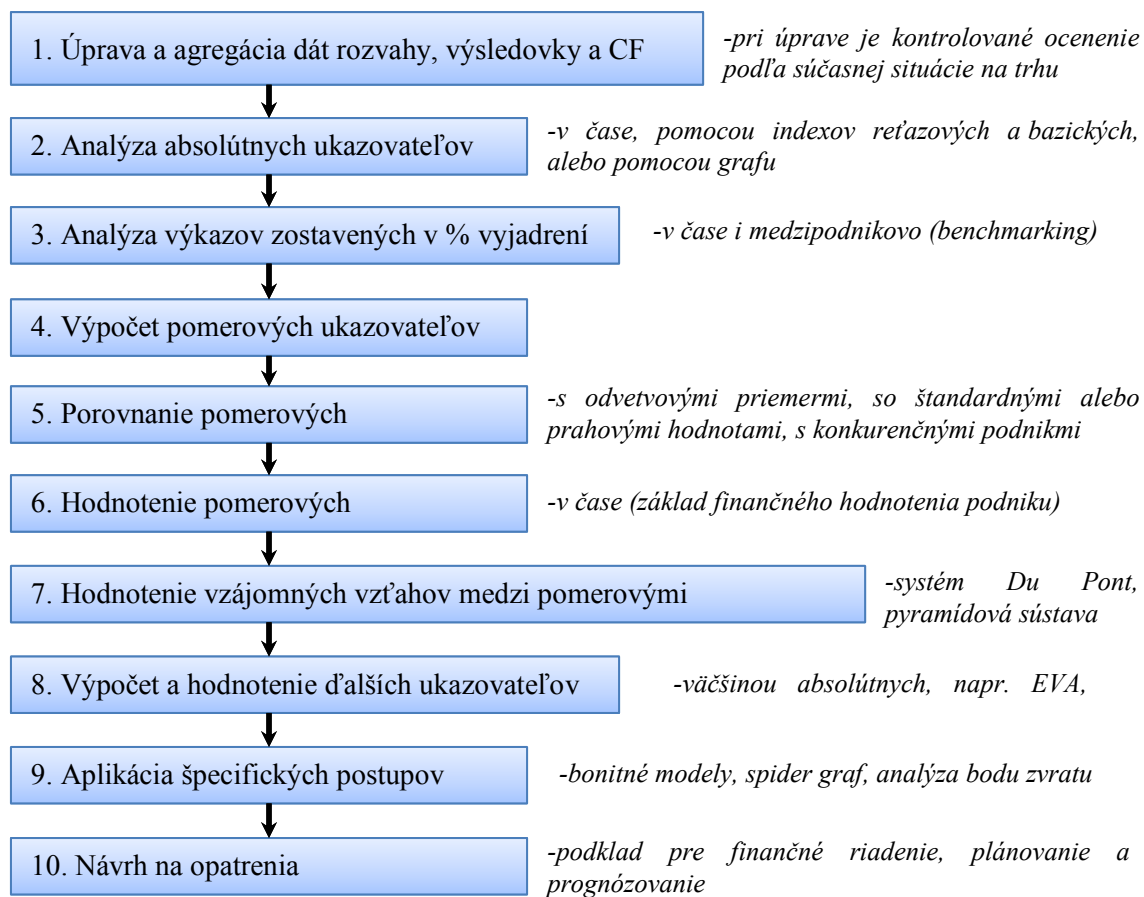
*Zdroj: Aschenbrennerová (2010)*

## PRÍLOHA 2 HODNOTOVÝ REŤAZEC



*Zdroj: vlastné spracovanie*

### PRÍLOHA 3 POSTUP FINANČNEJ ANALÝZY



*Zdroj: vlastné spracovanie podľa Synek (2011, str. 352)*



## PRÍLOHA 4 POMEROVÉ UKAZOVATELE

### A) VZORCE PRE VÝPOČET UKAZOVATEĽOV LIKVIDITY:

$$\text{bežná likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}} [\text{koef}]$$

$$\text{pohotovú likviditu} = \frac{\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}} [\text{koef}]$$

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peňažné prostriedky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžite splatné záväzky}} [\text{koef}]$$

### B) VZORCE PRE VÝPOČET UKAZOVATEĽOV AKTIVITY:

$$\text{obrat celkových aktív} = \frac{\text{ročné tržby}}{\text{celkové aktíva}} [\text{koef}]$$

$$\text{obrat stálych aktív} = \frac{\text{ročné tržby}}{\text{stále aktíva}} [\text{koef}]$$

$$\text{viazanosť celkových aktív} = \frac{\text{celkové aktíva}}{\text{ročné tržby}} [\text{koef}]$$

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby (náklady)}}{\text{priemerná zásoba}} [\text{koef}]$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}} [\text{dni}]$$

$$\text{doba obratu pohľadávok} = \frac{\text{pohľadávky}}{\text{denné tržby}} = \frac{\text{pohľadávky}}{\text{ročné tržby} / 360} [\text{dni}]$$

$$\text{doba obratu záväzkov} = \frac{\text{záväzky z obchodných vzťahov}}{\text{denné tržby}} [\text{dni}]$$

### C) VZORCE PRE VÝPOČET UKAZOVATEĽOV ZADLŽENOSTI:

$$\text{celková zadlženosť} = \frac{\text{dlhy}}{\text{celkové aktíva}} [\%]$$

$$\text{koeficient samofinancovania} = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkové aktíva}} [\%]$$

$$\text{doba návratnosti úveru} = \frac{\text{bankové úvery a výpomoci}}{(\text{čistý zisk} + \text{odpisy})} [\text{dni}]$$

### D) VZORCE PRE VÝPOČET UKAZOVATEĽOV RENTABILITY:

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk pred zdanením} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} [\text{koef} (\%)]$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBT}}{\text{celkové aktíva}} [\text{koef} (\%)]$$

$$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlhodobé dlhy} + \text{vlastný kapitál})} [\text{koef} (\%)]$$

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastný kapitál}} \text{ [koef (\%)]}$$

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \text{ [koef (\%)]}$$

$$\text{ukazovateľ nákladovosti} = 1 - ROS = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} = \frac{\text{zisk} - \text{tržby}}{\text{tržby}} \text{ [koef (\%)]}$$

#### E) VZORCE PRE VÝPOČET UKAZOVATEĽOV TRŽNEJ HODNOTY:

$$P/E = \frac{\text{Tržná cena akcie}}{\text{zisk po zdanení na 1 akciu}} \text{ [koef]}$$

$$\text{čistý zisk na akciu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet kmeňových akcií}} \text{ [€/ks]}$$

$$\text{dividendový výnos} = \frac{\text{dividenda na 1 akciu}}{\text{tržná cena akcie}} \cdot 100 \text{ [koef (\%)]}$$

#### F) VZORCE PRE VÝPOČET UKAZOVATEĽOV PRODUKTIVITY PRÁCE

$$\text{osobné náklady k pridanej hodnote} = \frac{\text{osobné náklady}}{\text{pridaná hodnota}} \text{ [koef]}$$

$$\text{produktivita práce z pridanej hodnoty} = \frac{\text{pridaná hodnota}}{\text{počet pracovníkov}} \text{ [€/zamestnanec]}$$

$$\text{produktivita práce z tržieb} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zamestnancov}} \text{ [€/zamestnanec]}$$

$$\text{priemerná mzda} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{počet pracovníkov}} \text{ [€/zamestnanec]}$$

#### G) VZORCE PRE VÝPOČET VÝROBNÝCH UKAZOVATEĽOV

$$\text{produktivita dlhodobého hmotného majetku} = \frac{\text{výnosy (bez mimoriadnych)}}{DHM \text{ v PC}} \text{ [koef]}$$

$$\text{opotrebovanosť dlhodobého hmotného majetku} = \frac{DHM \text{ v zostatkovej cene}}{DHM \text{ v poriadkovej cene}} \text{ [koef (\%)]}$$

$$\text{nákladovosť výnosov} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy bez mimoriadnych}} \text{ [koef]}$$

$$\text{materiálová náročnosť výnosov} = \frac{\text{materiálo-energetické náklady}}{\text{výnosy (bez mimoriadnych)}} \text{ [koef]}$$

$$\text{viazanosť zásob na výnosy} = \frac{\text{zásoby}}{\text{výnosy (bez mimoriadnych)}} \text{ [koef]}$$

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Sedláček (2007, str. 55-79)

## PRÍLOHA 5 DOPLŇUJÚCE INFORMÁCIE K PEST ANALÝZE

### A) SPOTREBA CHLEBA, ROŽKOV A PEČIVA NA OBYVATEĽA ZA ROK



Zdroj: *polnoinfo.sk*

### B) VÝVOJ VYBRANÝCH EKONOMICKÝCH UKAZOVATEĽOV ZA OBDOBIE 2005-2012

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1.	38489.1	44501.7	54810.8	64413.5	62794.4	65897.0	68974.2	71096.0
2.	13500	15000	16900	18100	17100	17900	18500	19100
3.	6.7	8.3	10.5	5.8	-4.9	4.4	3.0	1.8
4.	13393.7	14697.0	16324.9	18623.6	22331.3	26998.4	29911.3	37244.5
5.	34.2	30.5	29.6	27.9	35.6	41.0	43.4	52.4
6.	2.8	4.3	1.9	3.9	0.9	0.7	4.1	3.7
7.	16.4	13.5	11.2	9.6	12.1	14.5	13.7	14.0
8.	64.5	66.0	67.2	68.8	66.4	64.6	65.0b	65.1
9.	167.76	182.15	220.71	241.19	295.50	307.70	317.00	327.00

Ukazovateľ	Interpretácia	Jednotky
1.	Hrubý domáci produkt v bežných cenách	mil. €
2.	Hrubý domáci produkt pripadajúci na 1 obyv.	eur
3.	Miera rastu reálne hrubého domáceho produktu	%
4.	Hrubý vládny dlh	mil. €
5.	Deficit štátneho rozpočtu	%HDP
6.	Miera inflácie	%
7.	Miera nezamestnanosti	%
8.	Miera zamestnanosti	%
9.	Minimálna mzda	€/mesiac

Zdroj: *vlastné spracovanie podľa štatistík SSÚ a Eurosta*

**PRÍLOHA 6 VERTIKÁLNA A HORIZONTÁLNA ANALÝZA A) SÚVAHY**

Majetková štruktúra	Stav k		Stav k		Stav k		Absolútna zmena		Relatívna zmena	
	31.12.2010	%	31.12.2011	%	31.12.2012	%	2011-2010	2012-2011	(2011-2010)*100 2010	(2012-2011)*100 2011
<b>Majetok celkom</b>	<b>2 993 202</b>	<b>100</b>	<b>2 783 570</b>	<b>100</b>	<b>2 632 682</b>	<b>100</b>	<b>-209 632</b>	<b>-150 888</b>	<b>-7,00</b>	<b>-5,42</b>
<b>A. Neobežný majetok</b>	<b>1 724 699</b>	<b>57,62</b>	<b>1 615 488</b>	<b>58,04</b>	<b>1 499 723</b>	<b>56,97</b>	<b>-109 211</b>	<b>-115 765</b>	<b>-6,33</b>	<b>-7,17</b>
A.I. DNM	5 766	0,19	3 601	0,13	4 037	0,15	-2 165	436	-37,55	12,11
A.II. DHM	1 718 933	57,43	1 611 887	57,91	1 495 686	56,81	-107 046	-116 201	-6,23	-7,21
A.III. DFM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	X	X
<b>B. Obežný majetok</b>	<b>1 250 805</b>	<b>41,79</b>	<b>1 146 607</b>	<b>41,19</b>	<b>1 113 390</b>	<b>42,29</b>	<b>-104 198</b>	<b>-33 217</b>	<b>-8,33</b>	<b>-2,90</b>
B.I. Zásoby	225 668	7,54	259 484	9,32	254 570	9,67	33 816	-4 914	14,98	-1,89
B.II. Dlhodobé pohľadávky	14 605	0,49	0	0,00	0	0,00	-14 605	0	-100,00	X
B.III. Krátkodobé pohľadávky	963 781	32,20	850 772	30,56	815 895	30,99	-113 009	-34 877	-11,73	-4,10
B.IV. Finančný majetok	46 751	1,56	36 351	1,31	39 264	1,49	-10 400	2 913	-22,25	8,01
<b>C. Časové rozlíšenie</b>	<b>17 698</b>	<b>0,59</b>	<b>21 475</b>	<b>0,77</b>	<b>19 569</b>	<b>0,74</b>	<b>3 777</b>	<b>-1 906</b>	<b>21,34</b>	<b>-8,88</b>
Kapitálová štruktúra	Stav k		Stav k		Stav k		Absolútna zmena		Relatívna zmena	
	31.10.2010	%	31.12.2011	%	31.12.2012	%	2011-2010	2012-2011	(2011-2010)*100 2010	(2012-2011)*100 2011
<b>Pasíva celkom</b>	<b>2 993 202</b>	<b>100</b>	<b>2 783 570</b>	<b>100</b>	<b>2 632 682</b>	<b>100</b>	<b>-209 632</b>	<b>-150 888</b>	<b>-7,00</b>	<b>-5,42</b>
<b>A. Vlastné imanie</b>	<b>1 270 538</b>	<b>42,45</b>	<b>657 667</b>	<b>23,63</b>	<b>676 932</b>	<b>25,71</b>	<b>-612 871</b>	<b>19 265</b>	<b>-48,24</b>	<b>2,93</b>
A.I. Základné imanie	331 946	11,09	331 946	11,93	331 946	12,61	0	0	X	X
A.II. Kapitálové fondy	53 134	1,78	53 134	1,91	53 134	2,02	0	0	X	X
A.III. Fondy zo zisku	159 333	5,32	159 333	5,72	159 333	6,05	0	0	X	X
A.IV. Výsl. hosp.min. rokov	231 609	7,74	3 633	0,13	113 255	4,30	-227 976	109 622	-98,43	3017,40
A.V. Výsl. hosp.za ú.o.po zd..	494 516	16,52	109 621	3,94	19 264	0,73	-384 895	-90 357	-77,83	-82,43
<b>B. Záväzky</b>	<b>1 391 663</b>	<b>46,49</b>	<b>1 870 981</b>	<b>67,22</b>	<b>1 779 051</b>	<b>67,58</b>	<b>479 318</b>	<b>-91 930</b>	<b>34,44</b>	<b>-4,91</b>
B.I. Rezervy	187 131	6,25	86 759	3,12	78 595	2,99	-100 372	-8 164	-53,64	-9,41
B.II. Dlhodobé záväzky	141 057	4,71	137 763	4,95	150 396	5,71	-3 294	12 633	-2,34	9,17
B.III. Krátkodobé záväzky	706 691	23,61	1 366 299	49,08	947 860	36,00	659 608	-418 439	93,34	-30,63
B.IV. Kr. fin. výpomoci	0	0,00	0	0,00	126 000	4,79	0	126 000	X	
B.V. Bankové úvery	356 784	11,92	280 160	10,06	476 200	18,09	-76 624	196 040	-21,48	69,97
<b>C. Časové rozlíšenie</b>	<b>331 001</b>	<b>11,06</b>	<b>254 922</b>	<b>9,16</b>	<b>176 699</b>	<b>6,71</b>	<b>-76 079</b>	<b>-78 223</b>	<b>-22,98</b>	<b>-30,69</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií*

**PRÍLOHA 6 VERTIKÁLNA A HORIZONTÁLNA ANALÝZA B) VÝKAZU ZISKU A STRÁT**

Náklady	Stav k		Stav k		Stav k		Absolútna zmena		Relatívna zmena	
	31.12.2010	%	31.12.2011	%	31.12.2012	%	2011-2010	2012-2011	$\frac{(2011-2010)}{2010} \cdot 100$	$\frac{(2012-2011)}{2011} \cdot 100$
<b>Náklady z hosp. činnosti</b>	<b>6 600 260</b>	<b>97,41</b>	<b>7 186 831</b>	<b>99,11</b>	<b>6 800 563</b>	<b>99,26</b>	<b>586 571</b>	<b>-386 268</b>	<b>8,89%</b>	<b>-5,37%</b>
A. Náklady na predaný tovar	1 058 687	15,62	1 145 955	15,80	820 266	11,97	87 268	-325 689	8,24%	-28,42%
B. Výrobná spotreba	2 939 025	43,38	3 384 449	46,67	3 239 078	47,28	445 424	-145 371	15,16%	-4,30%
B.1. Spotreba materiálu a energia	2 433 383	35,91	2 865 056	39,51	2 745 367	40,07	431 673	-119 689	17,74%	-4,18%
B.2. Služby	505 642	7,46	519 393	7,16	493 711	7,21	13 751	-25 682	2,72%	-4,94%
C. Osobné náklady	2 210 385	32,62	2 159 796	29,78	2 231 997	32,58	-50 589	72 201	-2,29%	3,34%
D. Dane a poplatky	27 570	0,41	28 806	0,40	24 583	0,36	1 236	-4 223	4,48%	-14,66%
E. Odpisy, rezervy, OP	357 847	5,28	460 201	6,35	441 736	6,45	102 354	-18 465	28,60%	-4,01%
F. ZC pred. DHM a majetku	1 688	0,02	3 406	0,05	4 703	0,07	1 718	1 297	101,78%	38,08%
G. Tvorba a zúčtovanie OP k PO	801	0,01	-22	0,00	372	0,01	-823	394	-102,75%	-1790,91%
I. Ost. náklady na hosp. činnosť	4 257	0,06	4 240	0,06	37 828	0,55	-17	33 588	-0,40%	792,17%
<b>Finančné náklady</b>	<b>50 625</b>	<b>0,75</b>	<b>55 166</b>	<b>0,76</b>	<b>19 091</b>	<b>0,28</b>	<b>4 541</b>	<b>-36 075</b>	<b>8,97%</b>	<b>-65,39%</b>
<b>Mimoriadne náklady</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Daň z príjmov z bež. činnosti	124 927	1,84	9 470	0,13	31 666	0,46	-115 457	22 196	-92,42%	234,38%
<b>Náklady celkom</b>	<b>6 775 812</b>	<b>100,00</b>	<b>7 251 467</b>	<b>100,00</b>	<b>6 851 320</b>	<b>100,00</b>	<b>475 655</b>	<b>-400 147</b>	<b>7,02%</b>	<b>-5,52%</b>
Výnosy	Stav k		Stav k		Stav k		Absolútna zmena		Relatívna zmena	
	31.12.2010	%	31.12.2011	%	31.12.2012	%	2011-2010	2012-2011	$\frac{(2011-2010)}{2010} \cdot 100$	$\frac{(2012-2011)}{2011} \cdot 100$
<b>Výnosy z hosp. činnosti</b>	<b>7 267 666</b>	<b>99,96</b>	<b>7 359 099</b>	<b>99,97</b>	<b>6 870 036</b>	<b>99,99</b>	<b>91 433</b>	<b>-489 063</b>	<b>1,26%</b>	<b>-6,65%</b>
I. Tržby z predaja tovaru	1 204 654	16,58	1 308 167	17,78	933 308	13,59	103 513	-374 859	8,59%	-28,66%
II. Výroba	6 024 506	82,89	5 929 920	80,58	5 832 433	84,90	-94 586	-97 487	-1,57%	-1,64%
III. Tržby z predaja DM a mat.	4 037	0,06	14 843	0,20	7 799	0,11	10 806	-7 044	267,67%	-47,46%
IV. Ost. výnosy z hosp. činnosti	34 469	0,47	106 169	1,44	96 496	1,40	71 700	-9 673	208,01%	-9,11%
<b>Finančné výnosy</b>	<b>2 662</b>	<b>0,04</b>	<b>1 989</b>	<b>0,03</b>	<b>548</b>	<b>0,01</b>	<b>-673</b>	<b>-1 441</b>	<b>-25,28%</b>	<b>-72,45%</b>
<b>Mimoriadne výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Výnosy celkom</b>	<b>7 270 328</b>	<b>100,00</b>	<b>7 361 088</b>	<b>100,00</b>	<b>6 870 584</b>	<b>100,00</b>	<b>90 760</b>	<b>-490 504</b>	<b>1,25%</b>	<b>-6,66%</b>
Výsledok hospodárenia	Stav k		Stav k		Stav k		Absolútna zmena		Relatívna zmena	
	31.12.2010	%	31.12.2011	%	31.12.2012	%	2011-2010	2012-2011	$\frac{(2011-2010)}{2010} \cdot 100$	$\frac{(2012-2011)}{2011} \cdot 100$
Výsl. hospodárenia z hosp. činnosti	667 406	107,74	172 268	144,65	69 473	136,41	-495 138	-102 795	-74,19%	-59,67%
Výsl. hospodárenia z finan. činnosti	-47 963	-7,74	-53 177	-44,65	-18 543	-36,41	-5 214	34 634	10,87%	-65,13%
Výsl. hospodárenia z mim. činnosti	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	X	X
<b>Súčet</b>	<b>619 443</b>	<b>100,00</b>	<b>119 091</b>	<b>100,00</b>	<b>50 930</b>	<b>100,00</b>	<b>-500 352</b>	<b>-68 161</b>	<b>-80,77%</b>	<b>-57,23%</b>

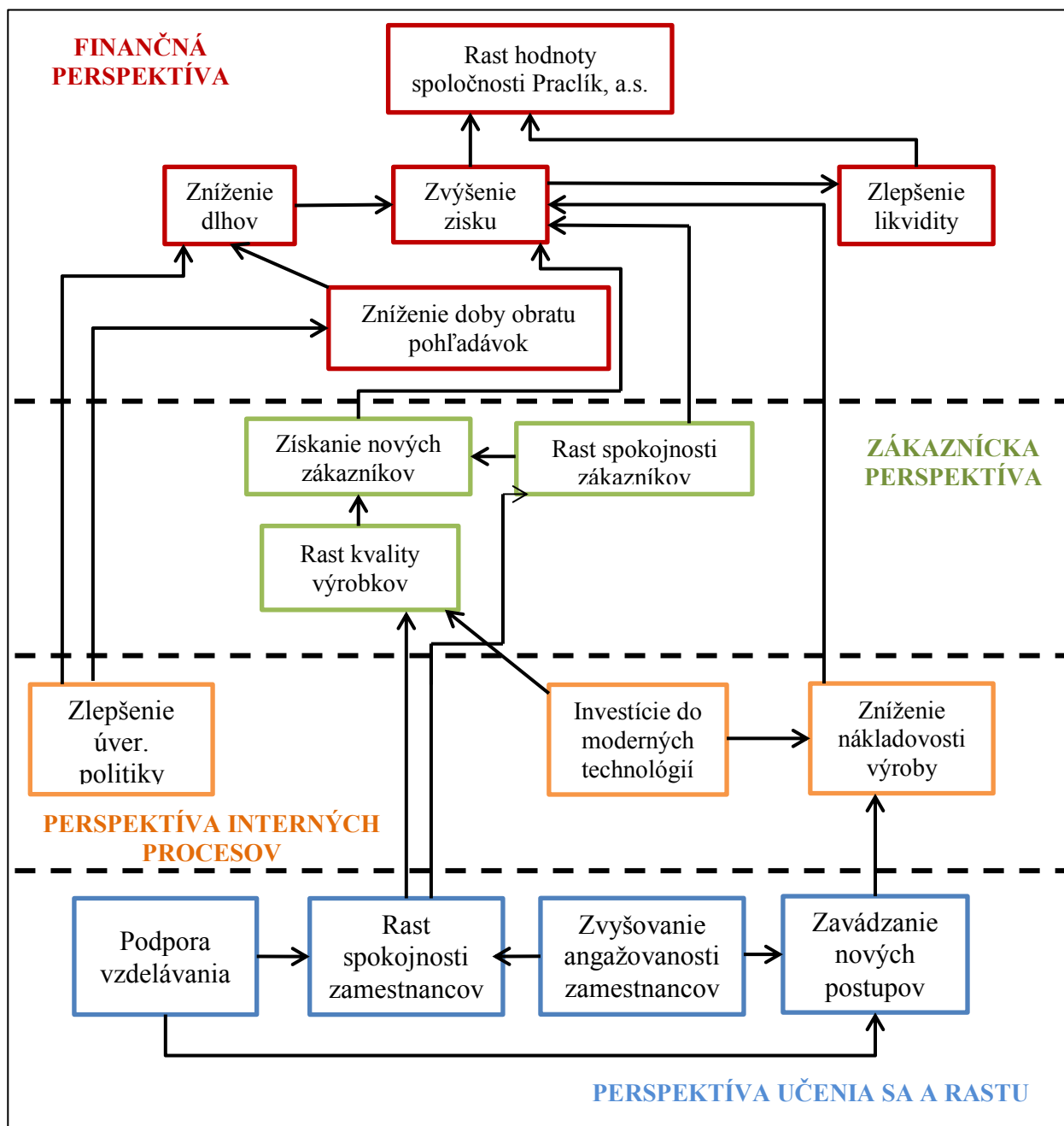
Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií

# PRÍLOHA 7 ANALYTICKÉ HODNOTENIE VÝKONNOSTI

		2010	2011	2012	Vývoj				Vplyv zmeny vstupu na výstup		Relatívna úspora, resp. absolútne prekročenie	
					2011/2010		2012/2011		2011/2010	2012/2011	2011/2010	2012/2011
Pekárenská výroba	Pracovníci pekár. výroby	121,2	125,1	120,0	1,0323	intenz	0,9596	extenz	180 332	-229 138	6,4 osôb	2,06%
	Produktivita pracovníkov (€)	47 277,5	44 841,1	45766,5	0,9485	x	1,0206	x	-299 907	113 384	x	x
	Stroje a VZ(€)	1 733 304	2 012 057	2 039 207	1,1608	intenz	1,0135	intenz	845 326	74 400	314 934 €	68 674 €
	Produktivita strojov a VZ (€)	3,30	2,79	2,69	0,8435	x	0,9663	x	-964 901	-190 154	x	x
	Spotreba materiálu (€)	1 725 404	2 144 377	1973389	1,2428	intenz	0,9203	extenz	1 232 253	-461 253	454 989 €	6,42%
	Účinnosť materiálu (€)	3,32	2,62	2,78	0,7878	x	1,0642	x	-1 351 828	345 499	x	x
	Spotreba energie (€)	336 707	344 330	382 332	1,0226	intenz	1,1104	intenz	126 902	581 107	14 651 €	45 108 €
	Účinnosť energie (€)	17,01	16,29	14,37	0,9574	x	0,8820	x	-246 477	-696 861	x	x
	Výstup (€)	5 728 452	5 608 877	5 493 123	0,9791	x	0,9794	x	x	x	x	x
Cukrárenská výroba	Pracovníci cukrár. výroby	14,7	16,8	17,1	1,1466	extenz	1,0197	extenz	41 248	6 176	0,9 osôb	0,1 osôb
	Produktivita pracovníkov	19 702,0	18 699,5	18637,5	0,9491	x	0,9967	x	-15 748	-1 052	x	x
	Stroje a VZ(€)	139 318	143 818	158 686	1,0323	pr. intenz	1,1034	extenz	9 586	31 188	5,42%	12 525€
	Produktivita strojov a VZ (€)	2,07	2,19	2,01	1,0542	x	0,9211	x	15 914	-26 064	x	x
	Spotreba materiálu (€)	112 021	122 081	118344	1,0898	extenz	0,9694	intenz	25 931	-9 856	175 €	4,84%
	Účinnosť materiálu (€)	2,58	2,58	2,70	0,9986	x	1,0484	x	-431	14 980	x	x
	Spotreba energie (€)	11 034	120 37	12037	1,0909	extenz	1,0000	intenz	26235	0	29 €	1,63%
	Účinnosť energie (€)	26,19	26,12	26,55	0,9976	x	1,0163	x	-735	5 124	x	x
	Výstup (€)	288 963	314 463	319 587	1,0882	x	1,0163	x	x	x	x	x

Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií

## PRÍLOHA 8 DIAGRAM VZŤAHU PRÍČIN A NÁSLEDKOV



Zdroj: vlastné spracovanie interných informácií